



UNIVERSITÀ DI PISA

Dipartimento di Scienze Politiche

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE
IN
COMUNICAZIONE D'IMPRESA E POLITICHE DELLE
RISORSE UMANE**

**TESI DI LAUREA
*I DISTRETTI INDUSTRIALI ITALIANI: SVILUPPI
TEORICI ED EVIDENZE EMPIRICHE. IL CASO
DEI DISTRETTI DEL CAPANNORESE***

CANDIDATO
Antonio Coviello

RELATORE
Prof. Andrea Mangani

ANNO ACCADEMICO 2014 – 2015

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: IMPRESA ED ORGANIZZAZIONE, CENNI TEORICI	6
1.1 L'ambiente dell'organizzazione	7
1.1.1 I mercati	8
1.1.2 La tecnologia	11
1.1.3 Le istituzioni	12
1.1.4 Gli <i>stakeholders</i>	13
1.2 La divisione del lavoro	15
1.3 I costi	19
1.3.1 I costi di trasporto e di trasferimento	19
1.3.2 I costi di transazione	20
1.3.3 Razionalità limitata, opportunismo ed asimmetrie informative	22
1.3.4 L'entità dei costi di transazione	27
1.4 Il problema organizzativo	28
1.4.1 Gli scambi di mercato e l'incertezza	28
1.4.2 Le relazioni contrattuali	33
1.4.3 L'impresa	34
1.4.4 La crescita dell'impresa	36
1.4.5 Proprietà e controllo	38
1.5 Reputazione e cultura d'impresa	41
1.5.1 La reputazione	41
1.5.2 La cultura d'impresa	42

CAPITOLO 2: I DISTRETTI INDUSTRIALI ITALIANI	44
2.1 Il distretto marshalliano e le economie esterne	45
2.2 I distretti industriali italiani: aspetti teorici	47
2.2.1 Le caratteristiche distintive	47
2.2.2 Le economie di distretto	52
2.3 L'evoluzione dei distretti industriali italiani	56
2.3.1 Le origini	56
2.3.2 L'evoluzione fino al nuovo millennio	59
2.3.3 L'aspetto legislativo	62
2.3.4 La crisi dei distretti	64
2.3.5 Gli ultimi anni, condizioni per la ripresa	67
 CAPITOLO 3: I DISTRETTI INDUSTRIALI DEL CAPANNORESE	 71
3.1 Il distretto calzaturiero di Capannori	73
3.1.1 L'evoluzione del distretto capannorese	75
3.1.2 Dentro la crisi del nuovo millennio	80
3.1.3 La testimonianza di un imprenditore del settore	82
3.1.4 Il distretto di Capannori, un distretto tipico	85
3.2 Il distretto cartario della Piana di Lucca	87
3.2.1 Dalle origini ad oggi	88
3.2.2 Le caratteristiche del distretto	92
3.2.3 Uno sguardo al futuro	97
 CONCLUSIONI	 99
 BIBLIOGRAFIA	 102
 RINGRAZIAMENTI	 105

INTRODUZIONE

Nel panorama industriale italiano, in cui le aziende di piccole e piccolissime dimensioni costituiscono gran parte del sistema produttivo, un ruolo fondamentale negli ultimi 40-45 anni è stato rivestito dai distretti industriali. Questi raggruppamenti organizzati di piccole imprese, spesso a gestione familiare e di matrice artigianale, che producono beni dalle caratteristiche specifiche, contraddistinti da un forte legame con il territorio e la comunità, si sono sviluppati soprattutto nella "Terza Italia", al di fuori del triangolo industriale Milano-Torino-Genova, ed hanno conosciuto una grande competitività a partire dalla fine degli anni '60, grazie alla particolare combinazione di fattori organizzativi, culturali e sociali che li caratterizzano.

In questo lavoro, dunque, affronteremo un'analisi dei processi che portano all'origine dei distretti industriali ed esamineremo le loro caratteristiche e peculiarità.

Nel primo capitolo effettueremo preliminarmente un excursus dei concetti principali alla base delle teorie delle organizzazioni, ed in particolare dell'impresa, per approfondire gli strumenti teorici più importanti che utilizzeremo nella disamina delle organizzazioni distrettuali. Prendendo spunto da autori come Marco Bellandi, Rosanna Nisticò, Giovanni Costa, Mario Morroni, Salvatore Brusco e Giacomo Becattini, considerato uno dei massimi esperti nello studio dei distretti industriali, verranno utilizzate come strumento di analisi essenzialmente le teorie della corrente economica neoistituzionalista attorno alle quali si sviluppa la moderna teoria dell'impresa che, svincolata da quella della produzione, pone l'accento sull'importanza che rivestono i costi di transazione all'interno delle organizzazioni economiche e nelle relazioni che esse intraprendono.

Nel secondo capitolo andremo ad analizzare il vero oggetto di questo lavoro, i distretti industriali. Sebbene realtà organizzative simili esistano anche nel resto del mondo, la nostra attenzione si concentrerà sulla quella italiana che è pressoché ineguagliata per quanto riguarda l'importanza che i distretti hanno rivestito nel settore

produttivo, rappresentando, di fatto, la realtà distrettuale per antonomasia. Attraverso un quadro teorico e storico metteremo in luce tutti i fattori di competitività che hanno contraddistinto questa particolare forma di organizzazione, permettendo la formazione di quell'”effetto distretto” in grado di far ottenere economie di scala esterne all'impresa ma interne al distretto. Evidenzieremo, inoltre, i fattori di criticità emersi da questo modello, acuitisi soprattutto dopo l'ingresso nel mercato dei paesi emergenti che producono a bassi costi di manodopera, e negli ultimi anni di crisi economica. Infatti, benché i distretti industriali italiani si siano sempre dimostrati molto resistenti nei confronti di congiunture economiche negative, e spesso anche molto precoci nella ripresa economica, gli anni che hanno seguito il biennio 2008-2009 per parecchie realtà si stanno dimostrando particolarmente ardui, mettendo in mostra alcuni limiti difficilmente superabili.

Nel terzo capitolo, infine, osserveremo due distretti particolari, situati entrambi nella Piana di Lucca e nello specifico sul territorio del comune di Capannori: il distretto calzaturiero ed il distretto cartario. Il primo presenta quasi tutte le caratteristiche tipiche per quanto riguarda la struttura e l'organizzazione distrettuale, che ne hanno determinato il successo nei momenti di maggior splendore ma anche una certa fragilità in seguito alla crisi economica e alla concorrenza dei paesi asiatici. Il secondo, che presenta una matrice maggiormente industriale, trainato da alcune grandi società come Sofidel, Lucart, Industrie Cartarie Tronchetti, SCA ed altre, in grado di emergere tra le multinazionali del settore, è riuscito anno dopo anno a mantenere un livello di crescita costante, fino a diventare una delle realtà industriali più importanti d'Italia e d'Europa. Intorno alla produzione della carta, e nello specifico principalmente quella per uso domestico e igienico (il cosiddetto *tissue*), si è inoltre sviluppato un florido indotto di imprese meccaniche, elettroniche, subfornitrici, di servizi e di trasporti. Il confronto tra queste due realtà vicine territorialmente ma molto distanti per quanto riguarda strutture, organizzazione ed anche risultati economici, è particolarmente interessante, risultando esemplificativo per ciò che concerne i tratti di forza e di debolezza che nel tempo sono emersi nei sistemi distrettuali italiani.

CAPITOLO 1 – IMPRESA ED ORGANIZZAZIONE, CENNI TEORICI

Al fine di compiere un'analisi completa ed esaustiva dei processi che portano all'origine dei distretti industriali, delle loro caratteristiche e peculiarità, dedicheremo questo primo capitolo ad un excursus dei concetti principali alla base delle teorie delle organizzazioni ed in particolare dell'impresa.

Prendendo spunto da autori come Marco Bellandi, Rosanna Nisticò, Giovanni Costa, Mario Morroni e Giacomo Becattini, considerato uno dei massimi esperti nello studio dei distretti industriali, utilizzeremo come strumento di analisi essenzialmente le teorie della corrente economica neoistituzionalista, attorno alle quali si sviluppa la moderna teoria dell'impresa. A partire dall'articolo del 1937 dell'economista statunitense Ronald Coase *The Nature of The Firm*, che per molti studiosi è considerato l'apripista del neoistituzionalismo, e dalle successive analisi tra gli altri di Williamson (il “padre” dell'economia dei costi di transazione), l'idea che prende corpo è che la teoria dell'impresa si debba svincolare da quella della produzione e che al centro dell'analisi debbano essere inseriti tutti i costi relativi al coordinamento delle transazioni nel mercato e all'interno dell'impresa stessa. I contratti sono incompleti, nei meccanismi degli scambi sono presenti le asimmetrie informative e gli individui adottano comportamenti opportunistici: in pratica, siamo in presenza di costi di transazione, che influiscono in maniera determinante nelle soluzioni adottate dalle imprese per risolvere i problemi di coordinamento ed organizzazione.

Una trattazione lineare di questi argomenti non è facile, in quanto i vari temi trattati sono frequentemente collegati tra loro causando una certa circolarità nell'analisi.

1.1 L'ambiente dell'organizzazione: mercati, tecnologia, istituzioni, *stakeholders*

Prima di addentrarci nelle teorie dei costi di transazione, andremo ad analizzare preliminarmente alcuni aspetti generali, come la natura delle organizzazioni e dell'ambiente in cui si trovano ad operare.

Innanzitutto, con il termine organizzazione possiamo intendere “quelle entità sociali, guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno” (Daft, 2010, pag.12). L'elemento chiave di un'organizzazione sono le relazioni che si instaurano tra i vari agenti, siano essi economici o meno, ed esistono nella misura in cui le persone agiscono ed interagiscono le une con le altre, per il raggiungimento dei propri obiettivi. In altri termini, le organizzazioni possono essere viste come la funzione volta a risolvere un problema di integrazione fra le attività di agenti differenti e, contemporaneamente, come lo stesso insieme di agenti uniti in quanto organizzazione, per integrare le proprie attività. In questo senso possiamo fare diversi esempi di organizzazione:

- Le organizzazioni economiche, che sono le entità sociali contesto dell'azione dei soggetti economici, all'interno ed attraverso le quali si realizzano alcuni tipi di transazioni tra persone o anche tra persone ed altre entità. Un esempio sono le imprese, che esprimono un comportamento aggregato deliberato più o meno risultante dell'azione di centri decisionali al vertice delle stesse organizzazioni.
- Le famiglie, all'interno delle quali avvengono le scelte principali di consumo e di lavoro e sono anche il contesto di importanti studi per l'attività economica.
- Le istituzioni e le regole collettive di vario genere, che indirizzano e vincolano le attività degli individui e delle altre organizzazioni.
- Lo Stato ed in generale gli enti pubblici o collettivi, che producono istituzioni formali apposite per la società e per i mercati in particolare.

Ogni organizzazione, sia essa un piccolo negozio o una multinazionale, piuttosto che un Ministero o un'associazione religiosa, viene creata al fine di raggiungere uno o più obiettivi, spesso chiamati *mission*, concetto che ne riassume la

visione, i valori condivisi e la ragion d'essere. A questa poi si affiancano degli obiettivi operativi più particolari che variano a seconda del settore di appartenenza dell'organizzazione e che riguardano principalmente i compiti specifici primari, le attività lavorative e quotidiane, spesso sviluppate dalle singole unità interne in cui l'organizzazione è divisa. Questi obiettivi operativi possono riguardare la performance generale, la produttività, le transazioni di mercato, lo sviluppo del personale, l'innovazione o il cambiamento.

In tutto questo le organizzazioni, come detto, si muovono all'interno di un ambiente, che è formato da tutti i sistemi e le istituzioni esterni all'organizzazione stessa ma che possono potenzialmente influenzarne le scelte e l'operatività. L'ambiente può essere diviso in ambiente generale ed ambiente transazionale (o di riferimento). Il primo è costituito da tutti quegli aspetti che non influenzano in modo diretto le attività quotidiane e che possono essere assunti come dati, ma che attraverso un'azione indiretta possono cambiare gli scenari di un'organizzazione. Spesso riguardano condizioni economiche generali, fattori socio-culturali oppure di evoluzione tecnologica. Pensiamo ad esempio ad una crisi economica scatenata da un crollo del mercato azionario che finisce per incidere negativamente anche sull'economia di un'impresa non quotata in borsa, oppure ad una testata giornalistica che deve chiudere i battenti perché con l'avvento di Internet gli articoli sul web le hanno causato una crisi nelle vendite.

L'ambiente transazionale o ambiente di riferimento, invece, ha un effetto più diretto sull'organizzazione ed è quindi oggetto di attenzione maggiore. Esso comprende tutti quei settori che hanno un impatto immediato e diretto sulle capacità di un'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi e può essere sintetizzato isolando alcune variabili, tra cui i mercati, la tecnologia, le istituzioni e gli *stakeholders*.

1.1.1 I mercati

Il mercato è la prima e fondamentale struttura di governo delle transazioni, astrattamente molto efficiente in quanto può funzionare con un minimo di informazione, il prezzo, e con un minimo di collaborazione, lo scambio, che è contestuale e reciproco ed avviene sulla base di rispettive funzioni di utilità.

Possiamo intenderlo genericamente come il luogo, fisico o astratto, in cui si incontrano domanda e offerta ed in cui si realizzano scambi e transazioni. I mercati possono essere visti sia come una parte rilevante dell'ambiente in cui si muove un'organizzazione, sia come un'organizzazione istituzionalizzata a sé stante, regolata spesso da norme o da usi e consuetudini. Un'organizzazione, in particolare un'impresa economica, trova legittimazione all'interno del mercato, dove i diversi segmenti in cui possiamo dividerlo influenzano non solo le scelte di natura economica ma anche la struttura organizzativa della stessa. Tali segmenti meritano di essere considerati, perché con essi le imprese devono rapportarsi quotidianamente.

Il mercato degli input produttivi, ad esempio, è quel segmento del mercato nel quale le imprese si approvvigionano di quegli input che, attraverso il processo produttivo, trasformeranno poi nel prodotto finale. Ci riferiamo principalmente alle materie prime, ai semilavorati, agli impianti, all'energia, alle risorse finanziarie e a servizi di vario genere utili per la produzione. Questi mercati possono rappresentare per un'organizzazione la principale forma di incertezza e di dipendenza ambientale, a causa della loro dimensione, del loro grado di concorrenzialità e della variabilità dei prezzi. Le organizzazioni cercano di ridurre questa incertezza adottando diversi strumenti, siano essi contratti di fornitura di lungo periodo, alleanze con altri acquirenti oppure anche attraverso l'internalizzazione stessa della produzione di alcuni input. Infatti, la scelta del *make or buy* (di cui parleremo anche in seguito) riguarda spesso le strategie inerenti gli input della produzione. Un esempio interessante per inquadrare la relazione che può intercorrere tra un'organizzazione e il mercato degli input produttivi riguarda il business delle lattine per bibite: la supremazia su questo settore di mercato dei produttori di acciaio fu messa in serie discussione quando, a metà degli anni sessanta, la Reynolds Aluminium Company lanciò un importante programma di riciclaggio dell'alluminio, abbattendo i costi ed ottenendo una fonte più economica di materia prima che andò a sostituire l'acciaio¹.

Abbiamo poi i mercati del lavoro, che costituiscono una parte considerevole delle relazioni di un'organizzazione con l'ambiente. Il lavoro stesso può essere visto anche come un tipo particolare di input produttivo. Questo mercato ha alcune

¹ Esempio riportato nel n.5 dell'*Academ of Management Journal*, pubblicazione del 2002, e citato in Daft, 2010, p.123.

caratteristiche peculiari, essendo il rapporto di lavoro una relazione che si differenzia in molti casi dagli altri rapporti economici e giuridici che si formano nel mondo economico e sociale:

- domanda e offerta di lavoro sono strettamente interconnesse, infatti “l'offerta di lavoro viene espressa da una certa popolazione che è un dato storicamente determinato proprio dal processo economico che si è verificato” (Costa e Gubitta, 2008, pag.81). Questo significa che in un determinato contesto socio-economico, oppure storico, esse si possano influenzare l'una con l'altra. Pensiamo ad un'ipotetica nazione che ha basato tutta la sua economia sull'estrazione di petrolio e che veda ad un certo punto esaurirsi le risorse. Chiaramente questo processo porterà ad un cambiamento anche nel mercato stesso del lavoro, andando ad esaurire l'offerta di determinante professionalità e la diminuzione, se non l'estinzione, di queste ultime; oppure l'avvento di nuove tecnologie (come vedremo anche in seguito), che possono causare la necessità di nuove figure professionali a discapito di altre.
- il mercato del lavoro è diretto ed influenzato da attori collettivi, come le istituzioni ed i sindacati;
- esiste una differenza tra il contratto di impiego e quello di vendita, perché “la fruizione del suo valore d'uso dipende dalla prestazione del venditore” (Costa e Gubitta, 2008, pag.82). Questo significa che colui che ha venduto la merce (ovvero colui che viene assunto), a differenza degli altri venditori che si disinteressano dell'uso che viene fatto dell'oggetto una volta avvenuto lo scambio, mantiene un interesse sull'utilizzazione che viene fatta dell'oggetto dello scambio, nello specifico delle prestazioni lavorative. Inoltre questo scambio non avviene attraverso un contratto istantaneo, ma può prevedere una durata indeterminata ed è spesso molto incompleto per quanto riguarda gli obblighi reciproci che si perpetueranno in un tempo futuro;
- il mercato del lavoro è segmentato a sua volta in settori, spesso non comunicanti. Le cause possono essere molteplici, dalla difficoltà o

dall'eccessivo dispendio economico dei trasporti o del reperimento delle informazioni; oppure a causa delle diverse origini e caratteristiche delle abilità professionali; o ancora per fattori socio-culturali, sindacali, ecc.

Esiste inoltre anche un mercato interno del lavoro, quando un'organizzazione si rivolge al suo interno invece che all'esterno per acquisire le risorse umane di cui necessita. Pur essendo più un dispositivo amministrativo che un vero e proprio mercato, definisce le procedure all'interno di un'organizzazione per spostare gli occupati da una unità organizzativa all'altra o da una mansione ad un'altra diversa. Questa scelta può essere originata da diversi fattori, come un'alta specificità della professione che quindi rende più conveniente all'impresa sviluppare un addestramento sul lavoro (*on job training*) o investire risorse nella formazione specifica piuttosto che rivolgersi al mercato esterno; oppure ancora dai rapporti con le categorie di rappresentanza dei lavoratori, che possono influenzare le scelte in materia di assunzioni o licenziamenti; infine anche da fattori consuetudinari o di carattere psicologico, a causa dei quali il *turnover* del personale non è conveniente o diventa un potenziale rischio, ad esempio perché la relazione di fiducia tra management e dipendente è diventata una risorsa, considerato anche il carattere incompleto dei contratti.

Abbiamo infine il mercato di sbocco, che può essere definito come “l'insieme dei destinatari a cui è indirizzato il bene o servizio prodotto da un'impresa” (Costa e Gubitta, 2008, pag.85) e che costituisce, di fatto, il referente principale per le scelte strategiche dell'organizzazione, andando ad assumere un carattere centrale anche nella progettazione e nella struttura organizzativa. Il rapporto che l'impresa instaura con il proprio mercato di sbocco è alla base del suo equilibrio economico e quindi della sua capacità di acquisire risorse per il proprio sviluppo ed è delimitato da fattori quali la struttura del sistema produttivo nazionale ed internazionale, la configurazione dello specifico mercato settoriale, l'estensione geografica ed il tasso di sviluppo e di innovazione tecnologica.

1.1.2 La tecnologia

Tra le variabili ambientali, la tecnologia identifica l'insieme dei saperi scientifici e

tecniche applicabili a processi di trasformazione fisica, spaziale e temporale dei materiali, delle informazioni e quindi dell'interazione tra l'uomo e la natura. In altri termini, ci riferiamo a tutti quei processi, tecniche, azioni e macchinari utilizzati per trasformare gli input organizzativi in output. Parliamo, quindi, di mezzi materiali (macchine, impianti) e immateriali (software, routine, organizzazione), che incorporano, conservano, trasferiscono e riproducono questi saperi. La tecnologia rappresenta una potenzialità che l'impresa può importare nella propria organizzazione.

In una prospettiva economica la tecnologia viene vista soprattutto nei suoi impatti sulla produttività del lavoro e su tutte le variabili a questa correlate. Il cambiamento tecnologico genera cambiamenti nella struttura organizzativa, produttiva ed occupazionale. Secondo John Freeman² (1986, citato in Costa e Gubitta, 2008, pag.96) «l'impatto della tecnologia sull'occupazione e sul ciclo economico è positivo a meno che si verifichi un “*mismatch*” tra il nuovo paradigma tecno-economico e apparato sociale, culturale ed istituzionale». Per capire l'importanza della tecnologia basti pensare alle grandi rivoluzioni portate dalle invenzioni, per esempio, della macchina vapore, dell'elettricità, del telefono o recentemente di Internet: non solo questo tipo di “avventi” causano la comparsa di nuovi prodotti e servizi e l'apertura verso nuovi mercati, ma possono portare ad un vero e proprio mutamento socio-economico di una popolazione, arrivando a vararne la fisionomia antropologica. Si pensi ai contadini che abbandonano le campagne per le città, ai fenomeni migratori e, in tempi recenti, al cambiamento delle relazioni e degli scambi dovuti alle tecnologie informatiche.

1.1.3 Le istituzioni

Anche le istituzioni fanno parte dell'ambiente esterno ad un'organizzazione. Esse rappresentano l'insieme di valori, norme, consuetudini che definiscono e regolano nel tempo, indipendentemente dalle attività delle singole persone, i rapporti sociali ed i

² John Freeman (1945), professore statunitense di Barkley tra i fondatori del filone di studi sull'ecologia delle popolazioni organizzative, che importa concetti di biologia negli studi sociali. Ha spostato l'attenzione degli studiosi dalla singola organizzazione alla popolazione di organizzazioni.

comportamenti reciproci dei gruppi sociali e della società nel suo complesso. Le istituzioni sono, quindi, apparati normativi che regolano e prescrivono le forme di comportamento e di condotta a seconda delle situazioni, “riducendo le alternative aperte al soggetto rispetto a quelle astrattamente possibili” (Costa e Gubitta, 2008, pag.9). In termini più formali definiscono e limitano gli insiemi di scelta degli individui. Potremmo definirle anche come “le regole del gioco della società” (Nisticò, 2005, p.5), cioè norme che gli esseri umani concepiscono per disciplinare i loro rapporti. L'ambiente istituzionale, in pratica, riflette quelli che la società considera modi corretti di organizzarsi e comportarsi.

All'interno di una società, però, non esistono solo regole di tipo formale, ovvero appositamente create e fissate dagli stessi membri, ma anche quelle di tipo informale, cioè nate in modo spontaneo nel corso del tempo. Del primo gruppo fanno parte l'ordinamento giuridico di un paese con le sue leggi, la Costituzione, le regole politiche ed i contratti formali; il secondo gruppo invece corrisponde all'insieme delle convenzioni, degli usi, delle consuetudini e degli obblighi morali, che in un certo senso integrano le regole formali, ma anche istituzioni di tipo sociale e psicologico. Anche le istituzioni informali possono influenzare, a volte in modo determinante, le scelte organizzative ed il comportamento degli attori economici. Pensiamo, ad esempio, ad una multinazionale del settore alimentare che deve variare la propria offerta di prodotti in base ai principi culturali o religiosi dei vari paesi, dove alcuni tipi di cibo non sono comunemente mangiati o addirittura permessi.

1.1.4 Gli *stakeholders*

All'esterno o all'interno dell'organizzazione troviamo anche la categoria degli *stakeholders* (dall'inglese, letteralmente, “portatori di interessi”), che sono quegli individui o gruppi che abbiano un interesse nei confronti dell'organizzazione stessa, in quanto la condizionano oppure, direttamente o indirettamente, vi contribuiscono e si aspettano un ritorno.

Come detto, possiamo distinguerli tra quelli interni all'organizzazione ed esterni ad essa. Nel primo caso l'esempio più ovvio è rappresentato dai proprietari di un'impresa, che forniscono il capitale, sopportano il rischio e si attendono oltre ad un

ritorno economico anche il potere di comando. La situazione è molto semplice nell'impresa individuale, in cui proprietà e potere di gestione si concentrano in un'unica persona, ma diventa più complessa nell'impresa familiare e ancor di più nelle società per azioni, dove abbiamo un'altra categoria di *stakeholders*, ovvero gli azionisti. Questi ultimi sono interessati ai dividendi, al valore delle azioni ed in alcuni casi anche al controllo e al governo della società. Spesso il potere di controllo e di gestione viene delegato ai manager, un'ulteriore categoria di portatori di interessi, che in cambio di una retribuzione, status e potere mettono le loro competenze al servizio dell'impresa e dei proprietari. Infine abbiamo i dipendenti, che lavorano per l'impresa in cambio di una retribuzione e spesso hanno una natura particolare, potendo essere parte anche di categorie di *stakeholders* esterni come i sindacati.

Oltre a questi ultimi, che rappresentano organizzazioni per l'interesse di categorie specifiche di lavoratori ed esercitano un potere di condizionamento attraverso un ruolo politico, ad esempio con la contrattazione collettiva degli accordi lavorativi, tra i portatori di interesse esterni troviamo anche: i clienti, che giudicano la qualità dei beni e dei servizi offerti attraverso la decisione di investire o meno i loro soldi; i fornitori, che, oltre al ricavo economico, stringono relazioni più o meno esclusive con l'organizzazione; le banche e gli istituti di credito, che concedono prestiti; le comunità locali e le stesse istituzioni, interessate che un'organizzazione rispetti le leggi ed agisca operando attraverso una responsabilità sociale.

Il livello di soddisfazione degli *stakeholders* può anche essere considerato come indicatore della performance dell'organizzazione e, come è facile immaginare, gli interessi dei vari gruppi sono spesso in conflitto tra loro e le organizzazioni possono incontrare difficoltà nel dover fronteggiare un insieme così eterogeneo di richieste. Pensiamo ad un'azienda che può garantire un alto grado di soddisfazione al cliente ma avere problemi con fornitori o creditori, oppure ad un'impresa che trarrebbe un ovvio beneficio economico dall'agire contro le regole, non rispettando ad esempio le norme sull'inquinamento o evadendo le tasse.

In queste situazioni subentra anche il fattore della reputazione, che vedremo più nello specifico nel paragrafo 1.5.

1.2 La divisione del lavoro

Il perseguimento degli obiettivi all'interno delle organizzazioni economiche, che sia la produzione di merci o la fornitura di servizi, richiede necessariamente un'interazione sociale. Il perché appare evidente: agire insieme, cooperare, presenta dei vantaggi sia in termini di efficacia, in quanto solo con la cooperazione si può arrivare all'ottenimento di certi risultati, sia di efficienza, considerando che cooperando è più facile e veloce raggiungere gli obiettivi.

La riflessione sui vantaggi della divisione del lavoro ha un riferimento classico nel primo capitolo de *La Ricchezza Delle Nazioni*, l'opera più importante di Adam Smith. Questa è stata recentemente definita come l'embrione di un vero e proprio trattato di scienza dell'organizzazione che «anticipa la correlazione tra economia, psicologia e biologia ed è ancora oggi di grande attualità» (Raffaelli, 2001, p.43).

Smith in questo suo famoso testo analizza una manifattura di piccole dimensioni, uno spillificio, dove il lavoro degli operai può essere facilmente analizzato, considerando il loro numero esiguo ed il luogo di lavoro condiviso. Osservando il processo produttivo adoperato dal singolo spillettaio, l'autore si rende conto che questo si presenta come un mestiere diviso in una serie di diverse mansioni specifiche, a loro volta quasi assimilabili a mestieri a sé stanti. Smith ci dice che: «tale mestiere è talmente specifico che un operaio non addestrato produrrebbe a stento uno spillo al giorno e sicuramente non raggiungerebbe i venti spilli; molto diversamente un operaio addestrato produce quattromilaottocento spilli al giorno. Data questa considerazione, dieci operai addestrati sono in grado fabbricare quotidianamente quarantottomila spilli, mentre lo stesso numero di operai non addestrati sarebbe a malapena capace di produrre dieci spilli e certamente non raggiungerebbe le duecento unità al giorno» (Adam Smith, 1776, trad. it. 1973).

In definitiva, quello che Smith vuole dimostrare, è che la divisione del lavoro aumenta proporzionalmente le capacità produttive, accrescendo notevolmente la quantità di lavoro che uno stesso numero di persone è in grado di svolgere. I fattori, consequenziali alla separazione delle diverse occupazioni, che determinano la crescita della produttività, e quindi anche una maggiore ricchezza per la nazione,

sono tre:

1. l'aumento della destrezza di ciascun operaio;
2. la riduzione o l'eliminazione dei tempi morti, dovuti al passaggio da una mansione all'altra;
3. l'invenzione di macchinari che coadiuvano ed accelerano il lavoro degli operai.

Quest'ultimo punto è importante ed è frutto di una divisione del lavoro che potremmo definire “bifronte”: da un lato sono i lavoratori, specializzati nella singola operazione, a diventare capaci se non di ideare ex novo almeno di suggerire miglioramenti importanti al macchinario esistente, dall'altro sono coloro che Smith chiama “filosofi o speculativi” ad inventare nuove macchine o nuovi metodi di produzione, all'insegna di una progressiva estensione della divisione del lavoro: con l'avanzare della società non solo si precisa il ruolo sociale degli scienziati o dei tecnici, ma anche costoro sono oggetto di una specializzazione crescente.

Smith è il primo in sostanza che pone il tema della divisione del lavoro come la causa principale del progresso nelle capacità produttive del lavoro, nonché della maggior parte dell'arte, destrezza ed intelligenza con cui il lavoro viene svolto e diretto. Nel corso del tempo poi il lavoro di Smith ha avuto varie qualificazioni e arricchimenti, ad opera di Charles Babbage, David Ricardo, lo stesso Marshall e altri, grazie ai quali possiamo schematicamente riassumere i vantaggi della divisione del lavoro (si veda Bellandi, 2003):

- a) La ripetizione costante di una gamma ristretta di compiti induce nell'addetto un'abitudine riflessa, rendendo possibile raggiungere livelli elevati di velocità e destrezza (secondo appunto quanto diceva Smith), che diventano sempre maggiori mano a mano che si restringe la gamma delle mansioni.
- b) La parcellizzazione, ovvero ridurre la gamma dei compiti di un addetto in una o poche operazioni semplici che si ripetono uniformemente, facilita prima il controllo ed in secondo luogo la meccanizzazione o l'automazione di tali operazioni.
- c) La scomposizione di un compito produttivo in un insieme organizzato di

compiti più specifici permette di sfruttare eventuali differenze costitutive fra le entità a cui possono essere affidati questi compiti, permettendo l'attribuzione del compito specifico all'entità che risulta essere comparativamente più qualificata.

- d) La specializzazione (che definiremo in seguito più nel dettaglio) può ridurre alcuni tipi di costi di aggiustamento: ad esempio passare in modo frequente a compiti disparati può comportare un aumento dei tempi di focalizzazione dell'attenzione per l'addetto, che invece sono ridotti significativamente limitando la gamma dei compiti; inoltre si può avere un risparmio nei costi di “riattrezzaggio” di una macchina versatile per l'impiego in compiti diversi utilizzando per ogni compito una macchina opportunamente attrezzata; infine quando attività produttive diverse prevedono una o più fasi simili, è più semplice il passaggio da un'attività all'altra per le entità maggiormente specializzate rispetto ad altre meno specializzate che, all'interno di una o dell'altra attività, compiano insieme di fasi eterogenee.
- e) La concentrazione dell'attenzione e delle esperienze di addetti e gruppi di addetti in campi delimitati di attività produttive favorisce la loro capacità di risolvere, anche in modo innovativo, eventuali problemi che si vengono a creare all'interno di queste attività. In più anche la ricerca scientifica e parte dell'attività inventiva richiedono un lavoro intellettuale specializzato. Infine, l'individuazione e la realizzazione di un nuovo prodotto tramite l'aggiunta di una fase nuova a un insieme di fasi già sperimentate, incontrano ostacoli meno severi rispetto ad un'innovazione che implichi la messa a punto contemporaneamente di un insieme complesso di nuove fasi.

I vantaggi di efficacia ed efficienza della divisione del lavoro sono però solo potenziali, in quanto la loro realizzazione incontra dei limiti tecnici e dimensionali. Nel primo caso, ad esempio, quando la specializzazione degli addetti di un'attività produttiva si avvicina alla parcellizzazione (il punto b della precedente schematizzazione) si corre il rischio che l'impoverimento dei contenuti di conoscenza

e di stimolo dei compiti lavorativi causi un restringimento dei vantaggi di un'ulteriore intensificazione della divisione del lavoro, all'interno della stessa attività (divisione del lavoro verticale). Vantaggi diversi, collegati ad una divisione del lavoro meno intensa, sono perduti (per esempio la capacità di sfruttare l'esperienza sul lavoro a fini di innovazione). Questo comunque non significa che i vantaggi specifici della parcellizzazione non possano essere ancora significativi.

Si parla invece di limiti dimensionali quando elevati livelli di specializzazione, che possiamo definire come quella modalità della divisione del lavoro per cui «un'entità realizza una gamma ristretta di compiti all'interno del processo» (Bellandi, 2003, pag.18), non possono essere sostenuti da un'economia piccola e chiusa. Questo perché le risorse specializzate in un'economia con divisione del lavoro causano un ingrandimento della dimensione minima dell'economia, necessaria per un utilizzo accettabile delle risorse specializzate. Per fare un esempio, un solo artigiano può bastare a costruire una sedia mentre un falegname specializzato nella tornitura di gambe da sedia invece non è sufficiente e necessita, quindi, dell'affiancamento di altre unità per produrre il bene finito.

Possiamo quindi concludere che con la divisione del lavoro si costituiscono attività specializzate che richiedono l'una il contributo dell'altra per la realizzazione delle finalità economiche degli agenti coinvolti. Di conseguenza le transazioni, che corrispondono a scambi diretti di prodotti o servizi, sono indispensabili per integrare i risultati della divisione del lavoro. La presenza di prodotti e servizi potenzialmente separabili dalle attività che li producono e che li utilizzano, aumenta la varietà di soluzioni che hanno lo scopo di integrare le parti separate.

1.3 I costi

1.3.1 I costi di trasporto e di trasferimento

Quando la divisione del lavoro avviene fra entità economiche separate a livello territoriale, dove ogni entità autarchica ha un suo territorio, ne consegue che questo tipo di struttura aumenta anche il peso dei costi di trasporto, per lo spostamento delle merci da un'entità all'altra, riducendo di fatto i vantaggi netti della divisione del lavoro.

Un miglioramento nella tecnologia dei trasporti aumenta quindi, a parità di altre condizioni, la possibilità di un vantaggio per la struttura con divisione del lavoro. “Un progresso sostenuto nei sistemi di trasporto di cose, persone ed informazioni accompagna per esempio i periodi di *globalizzazione* coi loro vasti effetti” (Bellandi, 2003, pag.28). Aree relativamente chiuse riescono ad entrare in contatto tra loro, spingendosi alla specializzazione ed a processi di redistribuzione, creazione, distruzione di attività produttive e lavorative.

In alternativa i costi di trasporto possono essere ridotti con una rilocalizzazione in vicinanza reciproca delle entità in potenziale rapporto di scambio. I costi della rilocalizzazione saranno risparmiati nel caso in cui le entità siano già localizzate nelle vicinanze. Questo serve a spiegare perché la creazione di nuove attività specializzate si realizzi più frequentemente dove esse possono servirsi di una vasta disponibilità locale di attività specializzate complementari. Oltre alle necessarie condizioni sociali ed organizzative, che vedremo in seguito quando affronteremo nello specifico il tema dei distretti industriali, agisce certo anche la possibilità di risparmiare sui costi di trasporto.

Accanto ai costi di trasporto possiamo considerare anche i costi di trasferimento. Un trasferimento avviene quando si sposta un bene intermedio tra due processi tecnologicamente separabili all'interno di un'impresa. “Un processo produttivo è tecnologicamente separabile (o scomponibile) quando è possibile identificare singole fasi intermedie (o sotto-processi) separabili nel tempo e nello spazio, in modo tale che il prodotto di una fase sia un input in almeno un'altra fase, ed i vari prodotti intermedi, che attraversano la “frontiera” di una fase all'altra, possono avere un'esistenza indipendente, nel senso che possono essere spostati da un

posto all'altro rimanendo inalterati al di fuori del processo produttivo” (Morrone, 2010, pag.113). I costi di trasferimento sono costi di produzione, “inevitabili in ogni economia caratterizzata da un certo grado di specializzazione e divisione del lavoro” (Hirshleifer e Glazer, 1992, citato in Morrone, op.cit.), e sono determinati dai costi di gestione e coordinamento delle operazioni di trasferimento, sommati ai costi dello spostamento fisico del bene. I primi li possiamo considerare come i costi derivati dal coordinamento dei processi di trasporto e di gestione intermedia (in aggiunta ai costi della contabilità riguardante le varie operazioni), i secondi sono rappresentati dei costi dei processi ausiliari, come ad esempio il trasferimento di un semilavorato da un macchinario all'altro o le operazioni di carico e scarico delle merci.

1.3.2 I costi di transazione

Secondo molti studiosi il neoistituzionalismo comincia con il saggio scritto nel 1937 da Ronald Coase, *The Nature of the Firm*, che è anche considerato “l'articolo apripista degli studi sulla natura dell'impresa” (Nisticò, 2005, pag.3). In questo articolo Coase svincola per la prima volta la teoria dell'impresa da quella della produzione ed introduce la categoria analitica dei costi di transazione, ovvero tutti quei costi sostenuti nel mettere in atto un'attività ma che prescindono dal costo del bene o del servizio scambiato. Sono stati identificati con i costi di funzionamento del sistema economico, connessi alle difficoltà dei problemi di coordinazione (costi di coordinamento) e di incentivazione (costi di incentivazione). Sono presenti, seppur in maniera diversa, sia sul mercato che all'interno dell'impresa.

I costi di coordinamento di mercato sono principalmente dovuti alla ricerca e alla diffusione delle informazioni rilevanti sui prezzi, sulla qualità e sulla localizzazione dell'offerta o della domanda, e alla necessità di definire le modalità di svolgimento della transazione. Fanno parte di questa categoria anche i costi in termini di benefici che non si verificano a causa dell'incompletezza dei contratti (che definiremo nel paragrafo 1.4) o perché l'imperfezione nel processo di comunicazione, da un lato, e di ricerca, dall'altro, non consente che gli scambi, seppur vantaggiosi, si realizzino.

All'interno delle organizzazioni, i costi di coordinamento sono principalmente

dovuti alla raccolta e trasmissione delle informazioni disperse nei vari settori; alla rielaborazione e uso delle informazioni a fini decisionali; alla comunicazione delle decisioni ai responsabili della loro esecuzione. Durante questi processi di comunicazione interna si sommano costi di vario tipo: da quello di compilare documenti informativi, a quelli dovuti al ritardo con cui le informazioni arrivano a chi è incaricato di prendere le decisioni, agli errori che si commettono nel processo decisionale e che sono causati da imperfezioni nell'informazione o nella comunicazione. In altre parole, il problema del coordinamento deriva dal fatto che il rispetto delle complementarità richiede un quadro di flussi di informazione fra le varie parti che non è scontato né semplice.

I costi di incentivazione sono invece dovuti alle asimmetrie informative e alla imperfetta capacità di tenere fede agli impegni ("*imperfect commitment*", Nisticò, 2005 pag.9). Situazioni di asimmetria informativa si verificano, come vedremo in seguito, ogni volta che una parte contrattuale dispone di informazioni sull'oggetto e le caratteristiche della transazione che l'altra parte invece ignora. Si pensi all'acquisto di un immobile e all'asimmetria informativa che esiste tra il costruttore, che conosce le caratteristiche del terreno su cui ha edificato o la qualità dei materiali da costruzione, ed il potenziale acquirente, che invece ne è ignaro. Quando le parti non sono certe di possedere tutte le informazioni rilevanti per determinare il valore della transazione, lo scambio rischia di non avere luogo per il timore di commettere uno sbaglio o di essere imbrogliate. Questa paura che l'impegno assunto precedentemente alla stipula del contratto non venga poi rispettato, spinge le parti contraenti ad assumere tutta una serie di meccanismi volti a garantire il buon esito dell'accordo, causando quindi un ulteriore aumento dei costi di transazione. Si pensi ai costi relativi alla consultazione di esperti, quali ad esempio avvocati o ingegneri, e che in ogni caso non eliminano completamente il rischio di incertezza, visto che loro stessi potrebbero agire perseguendo fini personalistici o commettere degli errori (anche in buona fede).

Esistono quindi due categorie di costi di transazione, *ex ante* ed *ex post*. I primi si presentano prima o al momento stesso della contrattazione e riguardano l'elaborazione delle informazioni, la ricerca delle opportunità disponibili, la

contrattazione dei termini dello scambio, l'adozione delle necessarie precauzioni e salvaguardie contrattuali e la stesura stessa del contratto. I costi di transazione *ex post*, invece, si manifestano successivamente alla sottoscrizione dell'accordo e riguardano la gestione della relazione, il monitoraggio e la misurazione delle prestazioni e la verifica della corretta applicazione del contratto.

Risulta evidente come a causa di questi costi, la maggior parte dei contratti rischi di essere incompleta e che il presentarsi di eventi impreveduti è molto probabile che sfoci in situazioni di conflitto tra le varie parti. Diventa quindi un obiettivo fondamentale per gli agenti economici cercare di minimizzare il più possibile i costi di transazione, andando ad adottare le forme contrattuali ed organizzative più consone a tale scopo.

1.3.3 Razionalità limitata, opportunismo ed asimmetrie informative

I costi di transazione derivano sostanzialmente da tre problemi causati da assunzioni comportamentali degli agenti coinvolti nelle transazioni: la razionalità limitata, l'opportunismo e le asimmetrie informative.

Con razionalità³ limitata intendiamo le difficoltà che gli individui incontrano nell'elaborazione delle informazioni e nel trattare con la complessità delle situazioni che si parano loro davanti. Essi non sono onniscienti, non sono in grado di prevedere tutti gli eventi futuri che potrebbero verificarsi nel corso di una relazione, non sono capaci di acquisire e di elaborare tutte le informazioni rilevanti per formare dei piani di azione adeguati, non sono in grado di descrivere con cura in un contratto tutte le possibili eventualità in modo chiaro e non ambiguo. Il processo decisionale è quindi limitato dalla quantità di informazioni disponibili, dai limiti cognitivi e dalla quantità di tempo posseduto per prendere una decisione.

Lo studioso statunitense Hilbert Simon ha offerto nei suoi studi una vera e propria teoria completa delle forme organizzative, scomponendo i diversi fattori che ne influenzano l'azione e formalizzando appunto il concetto di razionalità limitata

3 La razionalità può essere definita come coerenza della condotta di un individuo rispetto ai suoi valori e ai suoi fini. Essa può essere vista in termini sostanziali e quindi come un modo di comportamento adatto al raggiungimento di determinati obiettivi; oppure in termini procedurali come una classe di procedure per compiere delle scelte. (Costa e Gubitta, 2008, pag. 38).

(*bounded rationality*). Secondo Simon (1947) gli agenti sono «razionali nelle intenzioni, ma di fatto limitatamente tali». I soggetti economici affrontano, infatti, la complessità delle scelte attraverso l'adozione di regole e procedure che consentano loro di delineare l'insieme delle alternative entro cui compiere le scelte. La procedura adottata può rappresentare una normale scelta sociale, una routine, un'abitudine o semplicemente l'imitazione di comportamenti altrui.

Anche la razionalità limitata rappresenta un importante fattore che comporta un aumento dei costi di transazione, perché essa implica dei costi che i soggetti economici dovranno sostenere sia per cercare di tenere in considerazione tutte le possibili variabili in cui potrebbero incorrere in una transazione, sia per stabilire le azioni da intraprendere per ogni eventualità che potrebbe verificarsi. La razionalità limitata è quindi responsabile (come abbiamo visto anche in precedenza) di parte dei costi di transazione *ex ante* che si sostengono nella redazione di un contratto. Inoltre la mancata determinazione a priori di possibili eventualità future ha implicazioni conseguenti anche sui costi di transazione *ex post*. Questo perché dover adattare l'accordo a nuovi scenari emersi in seguito a circostanze non previste dal contratto originario comporta ulteriori costi di negoziazione. Per non parlare poi di tutte quelle circostanze che gli individui non sono in grado di prevedere in nessun modo e che causano ulteriore incertezza nelle transazioni.

La teoria economica ha considerato a lungo per lo più individui completamente razionali, capaci di prevedere senza costi ogni eventualità futura e di valutare tutte le azioni che possono essere intraprese, scegliendo quelle che massimizzano la propria utilità. Individui dotati di razionalità limitata, invece, si propongono lo stesso la massimizzazione dell'utilità, ma sostengono dei costi di reperimento e di elaborazione delle informazioni; essi sono consapevoli di non poter essere in grado di prevedere e regolamentare tutte le possibili eventualità future e, di conseguenza, prendono decisioni tenendo conto che potrebbero verificarsi circostanze impreviste.

La seconda assunzione di comportamento è l'opportunismo, che poggia sulla combinazione di due attributi: l'egoismo e l'astuzia. Un individuo opportunistico non soltanto persegue egoisticamente il proprio interesse individuale, ma ricorre anche

alla violazione di prescrizioni etiche e di altra natura se questo lo aiuta a raggiungere il suo scopo. Tutto ciò implica che i soggetti economici, per realizzare i propri interessi ed accrescere il loro benessere materiale, possono essere propensi a non rispettare gli accordi stipulati, a venire meno alla parola data e ad omettere o falsificare le informazioni di cui sono in possesso.

Secondo Williamson⁴, gli agenti opportunistici ricorrono a comportamenti quali «mentire, imbrogliare, rubare, fuorviare, travisare, offuscare, fingere, distorcere e confondere pur di raggiungere i propri fini» (Williamson, 1985, p.134). Nelle teorie neoistituzionaliste l'ipotesi che i soggetti economici possono comportarsi opportunisticamente complica non poco i problemi dell'organizzazione economica, dal momento che le manifestazioni dell'egoismo spaziano dalle forme estreme di violazione delle norme legali ed etiche, a forme più sottili di inganno, quali la rilevazione distorta delle informazioni o l'occultamento di dati rilevanti.

L'ultima causa dei costi di transazione sono le asimmetrie informative. Nella maggior parte delle relazioni contrattuali le parti hanno informazioni diverse sull'oggetto della transazione oppure sulle condizioni di contesto che ne influenzano il risultato. In questi casi la relazione è caratterizzata da asimmetria informativa. Ad esempio: “i produttori hanno informazioni sulla qualità e le caratteristiche dei beni che gli acquirenti ignorano; il proprietario di un negozio ha informazioni sul grado di criminalità della zona in cui il negozio è ubicato che la sua compagnia assicurativa potrebbe non conoscere; i dirigenti di un'impresa hanno informazioni sull'organizzazione che gli azionisti generalmente ignorano; il lavoratore conosce l'impegno che ha dedicato nello svolgimento di un compito, mentre il datore di lavoro spesso non lo sa, e così via” (Nisticò, 2005, pag.17-18).

Fenomeni di comportamento opportunistici possono essere causati proprio dalle asimmetrie informative, dal momento che la parte in possesso di maggiori informazioni può sfruttare a proprio vantaggio questa condizione nei confronti della controparte meno informata. Pensiamo ad un venditore di auto usate che potrebbe

4 Oliver Eaton Williamson è un economista statunitense, coniatore del termine "neoistituzionalismo", che partendo dal pensiero di Coase sviluppa l'economia dei costi di transazione. Nel 2009 è stato insignito del Premio Nobel per l'economia con la motivazione: "per la sua analisi della governance economica specialmente per i limiti dell'impresa".

mentire sull'effettivo stato di manutenzione di un'auto che sta vendendo; oppure ad un contadino che vende i suoi prodotti senza rendere noto l'utilizzo di antiparassitari chimici; o ancora ad una impresa di costruzione che utilizza materiali scadenti, o dichiara che il lavoro ha richiesto più ore di quelle effettivamente impiegate. Questi esempi suggeriscono che l'asimmetria informativa può essere originata da un'informazione nascosta (*hidden information*), quando appunto una delle due parti possiede informazioni che non vengono rivelate alla controparte, oppure da un'azione nascosta (*hidden action*), quando l'asimmetria informativa riguarda le prestazioni oggetto dello scambio.

Vengono inoltre distinti due tipi di effetti generati da presenze di asimmetrie informative, a seconda se questi si manifestino prima o dopo che le parti hanno stabilito l'accordo contrattuale: la selezione avversa (*adverse selection*) e l'azzardo morale (*moral hazard*). Il primo è un comportamento opportunistico generato da asimmetria informativa esistente già in precedenza alla stipula dell'accordo contrattuale; il secondo, invece, si crea solamente dopo che il contratto è stato siglato. Secondo l'economia dell'informazione⁵, utilizzando il cosiddetto modello principale-agente (che vedremo anche in seguito quando parleremo di proprietà e controllo, nel paragrafo 1.4.5), le due parti della contrattazione non dispongono delle medesime informazioni. In questo modello è l'agente che possiede una serie di dati in più rispetto al principale, riguardo alle proprie caratteristiche o a quelle dell'ambiente esterno (le *hidden informations* appunto), che possono manifestarsi in un vantaggio *ex ante*, ovvero prima della stipulazione del contratto, oppure *ex post*, sulle azioni intraprese (le *hidden actions* in questo caso) a contrattazione già avvenuta. Possiamo quindi dire che siamo in presenza di selezione avversa, o di opportunismo pre-contrattuale, quando, prima che la relazione contrattuale si avvii, l'agente ha maggiori o più dettagliate informazioni rispetto al principale, sulle sue caratteristiche o su quelle del bene oggetto di scambio. Ad esempio la compagnia assicurativa

⁵ L'economia dei contratti nasce nei primi anni '70 in seguito all'introduzione di nuove e più realistiche ipotesi sulla natura degli individui e sulle caratteristiche delle relazioni economiche, abbandonando la finzione teorica dei contratti completi. Uno degli approcci dell'economia dei contratti, detto economia dell'informazione o degli incentivi, pur mantenendo l'ipotesi del paradigma neoclassico che attribuisce perfetta razionalità agli agenti, si discosta da esso per l'esplicita considerazione dell'esistenza delle asimmetrie informative tra le parti coinvolte.

(principale) non conosce alla perfezione le condizioni di salute del cliente che va a stipulare un'assicurazione medica (agente) e che potrebbe mentire od omettere determinati dettagli per aver un vantaggio. In caso di opportunismo post-contrattuale, invece, siamo in presenza di azzardo morale, che avviene quando l'agente, a contrattazione avvenuta, compie un'azione nascosta non osservabile dal principale che influenza l'utilità di entrambi. Pensiamo al caso di un'assicurazione contro il furto di un'automobile, dove il comportamento del proprietario influenza le possibilità che l'auto possa essere rubata o meno, adottando comportamenti non osservabili dall'assicuratore, come lasciare gli sportelli aperti o parcheggiarla in una zona malfamata della città.

Esiste un'ulteriore forma di asimmetria informativa di incerta classificazione tra azzardo morale e selezione avversa, nel senso che presenta alcune caratteristiche tipiche dell'azzardo morale, ovvero l'opportunismo si manifesta in seguito alla stipulazione del contratto, e altre proprie della selezione avversa, perché “l'asimmetria riguarda le caratteristiche e gli stati del mondo piuttosto che le azioni intraprese dai soggetti” (Nicita e Scoppa, 2005, pag.32). Questo avviene quando le caratteristiche dell'ambiente sono osservabili dell'agente ma non dal principale, quindi quest'ultimo pur osservando l'azione intrapresa dall'agente non è in grado di valutarne la validità e l'agente è libero di agire in base ai propri interessi. Pensiamo a tutte le relazioni in cui il principale pur potendo osservare le azioni dell'agente, non dispone delle adeguate conoscenze tecniche per poterne valutare l'effettiva legittimità. Ad esempio, possiamo osservare le azioni di un medico, di un avvocato o di un meccanico, ma senza le adeguate conoscenze non sempre si è in grado di stabilire se questi abbiano agito opportunisticamente o meno.

Dato il rischio, quindi, che in presenza di asimmetrie informative si verifichino comportamenti opportunistici, le parti ricorrono a salvaguardie contrattuali e meccanismi istituzionali (sistemi di incentivo, meccanismi di monitoraggio, investimenti in reputazione, sistemi di misurazione della performance) finalizzati a limitare le inefficienze. Questi meccanismi, però, accrescono i costi di transazione e sono in grado di limitare soltanto in parte gli effetti distorsivi generati dalle asimmetrie informative.

1.3.4 L'entità dei costi di transazione

L'entità dei costi di transazione dipende da tre fattori:

- il grado di specificità delle risorse investite nella relazione;
- la frequenza delle transazioni;
- l'incertezza.

Per quanto riguarda la prima variabile, e cioè la specificità delle risorse, si può dire che tanto più specifici sono gli investimenti da sostenere per poter effettuare le transazioni e tanto più le parti che partecipano alla transazione hanno convenienza a continuare la relazione, in quanto interromperla implicherebbe il mancato recupero dei “*sunk cost*” (Costa e Gubitta, 2008, pag.114), costi affondati, sostenuti per attivare la relazione. Si pensi ad esempio ad un fornitore che ha acquistato una macchina speciale per produrre un componente non standard richiesto da un solo cliente. L'uscita dalla relazione comporterebbe una perdita di un *asset* che non potrebbe trovare altri impieghi. Anche per l'acquirente l'uscita dalla relazione potrebbe essere svantaggiosa, in quanto la ricerca di un nuovo fornitore, così come la costruzione di una nuova relazione, comporterebbe un costo.

La frequenza delle transazioni aumenta invece i costi di uso del mercato che, come vedremo anche nel paragrafo 1.3.1, rappresentano l'insieme dei costi di transazione esterni ad un'organizzazione. Questo perché l'uso del mercato comporta dei costi variabili (ad esempio i costi per la ricerca delle informazioni, per la stesura dei contratti, per la risoluzione delle controversie sull'applicazione delle clausole contrattuali, ecc.) che tenderanno ad aumentare con una maggiore frequenza delle transazioni.

Per quanto riguarda l'incertezza, questa è legata alla complessità ambientale, ad eventuali comportamenti opportunistici e alla presenza di asimmetrie informative che, come abbiamo visto in precedenza, aumentano i costi di transazione da sostenere per la realizzazione degli scambi.

1.4 Il problema organizzativo

Con l'economia dei costi di transazione assume una grande rilevanza l'idea che le attività produttive e di consumo di un ambito industriale possano essere distribuite in molti modi diversi tra gli agenti economici. Gli scambi (o transazioni) che collegano direttamente o indirettamente un insieme di attività produttive (e commerciali) pongono problemi organizzativi, cioè, come abbiamo visto in precedenza, anche di incentivo e coordinamento. In generale si ammette che “il collegamento, l'integrazione, il governo fra le varie attività abbiano dei costi e che, di conseguenza, a diverse soluzioni di organizzazione corrispondano costi differenti” (Bellandi, 2003, pag.16). Le configurazioni industriali delle organizzazioni, e delle imprese quindi, vengono ad essere condizionate non solo da dati tecnologici, di preferenza e di confronto concorrenziale, ma anche dalla disponibilità e dal confronto di differenti soluzioni di organizzazione delle transazioni.

In questo paragrafo andremo a vedere come le organizzazioni cerchino di adottare alcune soluzioni al problema organizzativo, per far fronte all'incertezza e per ridurre l'entità dei costi di transazione.

1.4.1 Gli scambi di mercato e l'incertezza

Come abbiamo già avuto modo di vedere nel paragrafo 1.1.1, il funzionamento del mercato non è così lineare: la razionalità limitata, le asimmetrie informative e la possibilità di comportamenti opportunistici inducono dei particolari costi, definiti costi di uso del mercato (ad esempio i costi per la ricerca delle informazioni, per la stesura dei contratti, per la risoluzione delle controversie sull'applicazione delle clausole contrattuali, ecc.) che possono diventare così rilevanti da rendere conveniente il passaggio ad altre strutture.

Il grado ed il tipo di incertezza in cui operano gli individui sono anche legati all'abilità di prevedere gli eventi futuri e di rielaborare le informazioni. Perciò incertezza e abilità individuali sono condizioni di base strettamente legate. Nei processi economici che riguardano la produzione di beni e servizi è inevitabile un ritardo tra decisione e risultato, poiché l'attività produttiva si svolge secondo una sequenza di operazioni.

Inoltre importanti considerazioni che riguardano il funzionamento dei mercati sono legate anche dalla possibilità o meno per le parti di ristabilire condizioni di simmetria nell'informazione. In questo senso si possono distinguere tre tipologie di beni o servizi classificati in base all'entità e alla durata dell'asimmetria informativa sulla qualità dell'oggetto della transazione:

- Beni ricerca (*search goods*): beni il cui scambio è ostacolato da mancanza di informazione sull'esistenza dei beni stessi o sulla localizzazione di venditori o acquirenti; in altre parole l'asimmetria informativa tra l'acquirente ed il venditore si risolve prima che la transazione abbia luogo: si tratta di beni la cui qualità può essere accertata prima della stipula del contratto.
- Beni esperienza (*experience goods*): vi è informazione imperfetta sul valore, il costo, la qualità dei beni, quindi l'asimmetria informativa tra acquirente e fornitore si risolve soltanto dopo che il contratto è stato stipulato e la transazione ha avuto luogo. In sostanza, l'imperfezione è risolta al momento del consumo dato che l'acquirente è in quell'effettivo momento che fa esperienza sul bene. Pensiamo ai comuni beni di consumo.
- Beni fiducia (*credence goods*): vi è informazione imperfetta sul valore, il costo, la qualità dei beni scambiati, ma l'imperfezione non è completamente risolta neanche col consumo. L'asimmetria informativa è spesso destinata a rimanere tale anche dopo che la transazione ed il contratto sono stati conclusi. Ad esempio non si è sicuri della bontà della cura di un medico neanche dopo l'eventuale guarigione, che potrebbe essere stata casuale o dettata da altre circostanze.

Questa classificazione è utile dal punto di vista dei meccanismi istituzionali che vengono creati per aiutare le parti a ridurre l'asimmetria informativa. Mentre infatti per i beni di ricerca il problema principale consiste nella selezione del prodotto, per i beni esperienza e per i beni fiducia devono esistere dei meccanismi che, da un lato, incentivano i fornitori ad offrire beni di buona qualità e, dall'altro, consentono agli acquirenti di conoscere, prima della conclusione dell'accordo, la

qualità del prodotto oppure di fidarsi del fatto che il bene acquistato abbia le caratteristiche qualitative richieste.

La presenza di incertezza radicale, ovvero una situazione di incertezza tale in cui gli agenti economici non riescono a definire ed ordinare le proprie preferenze economiche, può portare al fallimento del mercato, o addirittura alla sua assenza. Per far funzionare bene i mercati è necessario ridurre l'incertezza, diminuendo le asimmetrie informative e contrastando comportamenti opportunistici attraverso contratti che prevedano meccanismi di selezione, segnalazione, monitoraggio, incentivi e garanzie.

Un esempio di fallimento del mercato è quello fatto dall'economista George Arthur Akerlof nel 1970, relativo ad un'ipotetica compravendita di automobili usate. Nel suo caso la parte che possiede un'informazione rilevante ha interesse a celare questa informazione. Nello specifico, il venditore di auto usate conosce molto meglio del potenziale acquirente le condizioni e le qualità del mezzo. Il potenziale compratore conosce solo la percentuale complessiva di automobili di buona qualità presente sul mercato, ma non ovviamente di quella oggetto dello scambio. Quindi, non potendo distinguere tra un prodotto di buona qualità ed un "bidone", le macchine finiscono per essere vendute tutte allo stesso prezzo. A questo punto i venditori di auto di buona qualità non sono incentivati a privarsene ad un prezzo inferiore a quello di riserva e quindi, conseguentemente, nel mercato rimangono solo i bidoni (*lemons* in inglese, termine che dà il titolo all'articolo dell'economista americano). In poche parole, senza poter accertare le condizioni delle auto di seconda mano, ci sarà una riduzione della qualità delle auto offerte ed una contrazione nelle dimensioni del mercato stesso. Possiamo affermare che in presenza di asimmetrie informative e quindi di incertezza, unita alla razionalità limitata dei soggetti, lo scambio di mercato può non avere luogo e l'equilibrio può non essere raggiunto.

L'economia neoclassica inoltre descrive un meccanismo di mercato che produce risultati efficienti in caso di transazioni "standardizzate", ovvero riguardanti lo scambio di merci e servizi omogenei per i quali compratore e venditore sono indifferenti rispetto a chi li offre e a chi li domanda. Il meccanismo di mercato assicura che il bene sia fornito in maniera efficiente e che la quantità domandata sia

esattamente uguale alla quantità offerta.

In realtà nelle moderne economie non tutte le transazioni sono standardizzate, ma al contrario le relazioni di scambio tra i soggetti economici riguardano anche beni e servizi “specifici”. L'aspetto che caratterizza le risorse specifiche è che queste perdono valore ed utilità quando impiegate in transazioni diverse da quelle per le quali erano state originariamente realizzate. Come abbiamo visto anche parlando dell'entità dei costi di transazione, quando una risorsa specifica o un investimento specifico vengono realizzati, il fornitore non è più uno dei tanti fornitori dell'input di produzione dell'impresa e quest'ultima non è più una delle tante utilizzatrici di quello specifico input. In termini più rigorosi acquirente e fornitore vengono a creare un “monopolio bilaterale” (Nisticò, 2005, pag.14).

Williamson (1985) distingue cinque tipi diversi di specificità delle risorse:

- a) La specificità ubicativa, che scaturisce da strategie di localizzazione degli stabilimenti in prossimità dei mercati di sbocco o di approvvigionamento delle risorse. Si pensi ad uno stabilimento di estrazione di un qualche minerale e ad un impianto che lo raffina.
- b) La specificità delle risorse fisiche, che si riferisce a quelle risorse che incorporano caratteristiche fisiche tarate su uno specifico uso o progettate per una particolare transazione, come un macchinario personalizzato per un'impresa manifatturiera.
- c) La specificità delle risorse umane, che dipende dall'investimento in capitale umano strettamente finalizzato per acquisire competenza per una particolare attività.
- d) Gli investimenti in risorse dedicate, che si riferiscono all'ampliamento della capacità produttiva per soddisfare le richieste di un determinato acquirente.
- e) La specificità del nome di marca, che consiste nel fatto che gli investimenti realizzati per diffondere informazioni sull'impresa o sui suoi prodotti, il cosiddetto *brand name capital*, non potrebbero essere recuperati se l'impresa iniziasse a perseguire finalità di mercato differenti da quelle comunicate. Ad esempio una multinazionale dei

fast food che ha investito per pubblicizzare l'economicità dei suoi menu difficilmente riuscirebbe a fare breccia anche nel settore dell'alta cucina, essendo ormai identificata in un determinato modo dai potenziali clienti.

In questo contesto venditore e compratore sono in una situazione di contrattazione in cui i guadagni che entrambi percepiscono dipendono dal risultato del rispettivo potere contrattuale *ex post*, ad esempio se una delle due parti avesse alternative di mercato e spuntasse condizioni più vantaggiose minacciando di potersene servire. Il risultato della contrattazione può essere influenzato, inoltre, anche da altri fattori, come il possesso o meno della proprietà dei macchinari del processo produttivo o dal contesto istituzionale più o meno favorevole per una delle due parti.

La differenza tra il valore della transazione per la quale sono stati realizzati gli investimenti specifici e quello che le parti otterrebbero rivolgendosi invece al mercato rappresenta una “quasi rendita”, che sarà ripartita *ex post* quando si concluderà la transazione. Quando una delle due parti sfrutta, *ex post*, una posizione di maggiore forza contrattuale cercando di impadronirsi in maniera opportunistica di quote sempre maggiori di questa “quasi rendita”, siamo in presenza di un fenomeno detto *hold up*. Questo perché, per il soggetto che ha effettuato gli investimenti specifici, la rinegoziazione dei termini contrattuali causa il rischio di dover cedere parte dei guadagni attesi alla controparte, per via del maggior grado di dipendenza *ex post* che caratterizza la sua partecipazione alla relazione.

Il grado di dipendenza economica di un dato agente da un altro viene dunque definito in funzione “della misura del costo-opportunità associato all'abbandono della particolare relazione contrattuale in cui è coinvolto. Il rischio di *hold up* comporta pertanto che il soggetto che deve effettuare gli investimenti specifici sia disincentivato dal selezionare il livello ottimale di investimento” (Nicita e Scoppa, 2005, pag.201). Dunque anche l'esistenza di investimenti specifici è un'ulteriore condizione che rende l'incompletezza contrattuale una potenziale causa di fallimento del mercato.

1.4.2 Le relazioni contrattuali

Gli agenti economici che operano sui mercati possono costruire dei progetti di collaborazione sulla base di accordi reciproci, cioè regole private in forma di vincoli al comportamento reciproco (contributi, ricompense, sanzioni) che si prolungano nel tempo: ovvero i contratti.

Il meccanismo di mercato della microeconomia neoclassica descrive bene la situazione in cui le parti che intervengono in una transazione sono in grado di scrivere senza costi contratti completi, in cui tutte le decisioni che riguardano la relazione economica sono specificate *ex ante*, senza errori. Siamo in presenza di un contratto completo se sono verificati tre principi fondamentali:

a) le parti sono in grado di prevedere e specificare nel contratto tutte le eventualità future rilevanti per le transazioni e possono accordarsi sul corso di azioni da intraprendere in ogni circostanza che potrebbe determinarsi nel corso della relazione;

b) gli accordi relativi ad ogni possibile circostanza futura possono essere specificati in modo certo e in una forma tale che le affermazioni contenute nel contratto risultino comprensibili senza equivoci anche a una terza parte esterna, cui è demandato il compito di fare rispettare il contratto;

c) vi deve essere certezza sull'esecuzione del contratto e sulla sanzione dei soggetti inadempienti, in modo tale che ciascuna parte sia sicura di ottenere la prestazione prestabilita.

La prima caratteristica presuppone perfetta razionalità da parte dei soggetti economici, la seconda richiede che le condizioni di esecuzione del contratto siano perfettamente osservabili e verificabili; mentre la terza richiede un meccanismo di sanzionamento che induca le parti a rispettare il contratto e che non si traduca in un aggravio di costi per il contraente che chiede di essere tutelato.

I contratti però non sono la soluzione finale e perfetta in presenza di transazioni. Introdurre nell'analisi l'ipotesi che gli individui hanno razionalità limitata e si muovono in condizioni di complessità, incertezza e opportunismo, implica, invece, ammettere la possibile presenza di lacune nelle disposizioni contenute nel contratto riconducibili alle difficoltà previsionali ed ai costi di scrivere e far rispettare

il contratto. In sintesi, la natura incompleta dei contratti è strettamente legata all'ipotesi che i soggetti siano dotati di razionalità limitata, ma è influenzata anche dalla struttura dell'informazione, ovvero dall'incompletezza e asimmetria delle informazioni per le quali le azioni degli agenti non sono perfettamente osservabili e/o verificabili, nonché dal contesto istituzionale in cui il contratto deve essere applicato e che definisce la possibilità concreta di sanzionamento del mancato rispetto degli accordi.

Inoltre le relazioni economiche sono governate, oltre che dai contratti formali sottoscritti e applicati con forza legale, anche da un insieme di accordi informali cui si è soliti fare riferimento come contratti relazionali e contratti impliciti, che a maggior ragione rientrano nella categoria dei contratti incompleti. Queste tipologie contrattuali sono costituite da accordi e codici di comportamento non scritti, talvolta sottintesi dalle parti e, dunque, impliciti, la cui garanzia di applicazione si basa su meccanismi istituzionali diversi dalle leggi formali, quali ad esempio le conseguenze sulla reputazione causate da un mancato rispetto dell'accordo. Per questa ragione i contratti relazionali sono anche detti *self-enforcing*, ovvero auto-vincolanti. Contratti relazionali governano i rapporti tra soggetti economici sia all'interno della stessa organizzazione che tra organizzazioni diverse.

1.4.3 L'impresa

L'impresa è un'organizzazione di varia forma e genesi in cui è distinguibile un centro decisionale e proprietario di vertice, che fornisce coordinamento e incentivi a un insieme di agenti dipendenti più o meno specializzati per la realizzazione di risultati produttivi collettivi.

L'impresa esiste perché il coordinamento interno delle risorse consente di realizzare alcune transazioni ad un costo complessivamente più basso rispetto a quello che si avrebbe con il coordinamento dei prezzi sul mercato. In presenza di incertezza, investimenti specifici ed elevata frequenza delle transazioni (in pratica di costi di transazioni), il mercato viene sostituito dall'organizzazione interna, entro cui i rapporti sono regolati da un contratto di lavoro. I rapporti con il lavoratore sono governati in base al principio gerarchico e attraverso le strumentazioni di influenza

organizzativa. L'accettazione della gerarchia costituisce l'obbligazione principale del contratto di impiego ed il soggetto erogatore della prestazione è sottoposto al principio di autorità.

Emerge quindi un doppio regime di coordinamento delle risorse: all'esterno dell'impresa è guidato dal prezzo di mercato e si realizza attraverso gli scambi di mercato e l'interazione tra domanda e offerta; mentre all'interno è guidato dall'imprenditore e fa leva sulla sua autorità nel prendere ed imporre decisioni. Il ricorso al coordinamento interno è dovuto all'esistenza dei costi di uso del mercato (visti in precedenza), mentre all'interno dell'impresa un lavoratore non ha bisogno di stipulare uno specifico contratto con ogni altro lavoratore con cui coopera durante il processo produttivo; è sufficiente solo quello che il lavoratore sottoscrive con il suo datore di lavoro ed in cui si stabiliscono i compiti del dipendente e i limiti entro i quali il suo superiore può esercitare la sua autorità. In sintesi “il coordinamento interno elimina i costi di informazione sui prezzi rilevanti ed alcuni costi di contrattazione” (Nisticò, 2005, p.21).

L'intera economia non può essere costituita però da un'unica grande impresa, perché all'aumentare del numero di transazioni organizzate all'interno dell'impresa essa va incontro a “rendimenti decrescenti della funzione manageriale” (Nisticò, op.cit.), a causa dei quali aumenta il costo nell'organizzare transazioni aggiuntive. Un'impresa tende quindi a crescere fino a quando il costo di una transazione aggiuntiva interna è inferiore al costo che la stessa transazione avrebbe utilizzando il mercato. Quando però i costi di uso dell'organizzazione superano i vantaggi, la scelta di internalizzazione può essere messa in discussione. Esistono fattori che determinano i *confini dell'impresa*, cioè l'insieme delle transazioni all'interno dell'impresa anziché sul mercato: le decisioni di fare (*make*) anziché comprare (*buy*). Con la formula inglese *make or buy* intendiamo appunto la scelta di un'impresa o di un'organizzazione di produrre al proprio interno un bene o servizio necessario al processo produttivo (quindi *make*), oppure rivolgersi all'esterno per acquistarlo (*buy*). Questa scelta assume un carattere strategico perché porta a un confronto diretto fra i costi unitari di produzione di un bene realizzato all'interno della stessa organizzazione aziendale, e quelli di un bene fornito da un produttore esterno più

specializzato. L'opzione *make* viene effettuata attraverso la gerarchia, ed offre soprattutto il vantaggio di garantire un controllo diretto sull'attività, sugli approvvigionamenti e sulla qualità del bene o del servizio erogati. L'opzione *buy* si esercita attraverso il mercato e garantisce invece il vantaggio di diminuire i costi dell'uso dell'organizzazione ed i costi fissi, consentendo una maggiore flessibilità della capacità produttiva.

Un'impresa può quindi considerare di esternalizzare una o più attività precedentemente realizzate all'interno dei confini organizzativi tramite l'approvvigionamento esterno, definito con il termine inglese *outsourcing*. L'impresa delega all'esterno le attività per le quali non ha il giusto *know how* o non ha interesse a svilupparlo, oppure perché esistono altre organizzazioni che svolgono le stesse attività in maniera più efficiente, e concentra i propri processi produttivi nelle cose che riesce a svolgere meglio in prima persona. L'*outsourcing* può prevedere dei rapporti di collaborazione permanenti in tutte quelle situazioni in cui la complessità ambientale giustifica la condivisione del rischio, attraverso forme strutturate di cooperazione tra attori giuridicamente ed economicamente autonomi (come, per esempio, un contratto di esclusività tra un'impresa ed il suo fornitore). Può capitare anche che, in alcuni casi, avvenga un distacco di parte degli impianti e del personale che vanno a costituire un'impresa *ex novo* giuridicamente indipendente, detta *spin-off*.

I fattori che portano all'*outsourcing* sono molteplici e possono derivare da politiche di riduzione dei costi o come strategia per recuperare efficienza e flessibilità, attraverso lo sfruttamento di risorse non disponibili all'interno dell'azienda o ad una diversa configurazione dei rapporti di fornitura; oppure a causa di una maggiore pressione competitiva che porta quindi a cercare di allargare i mercati di sbocco.

1.4.4 La crescita dell'impresa

Come abbiamo accennato in precedenza, quando parliamo di crescita dell'impresa intendiamo fondamentalmente l'espansione dei suoi confini, “definiti in termini delle attività amministrative e manageriali” (Morrone, 2010, pag.147). Questo può

avvenire in due modi: grazie ad una crescita interna (*organic growth*), investendo in nuove possibilità produttive o assumendo nuovo personale, o tramite l'acquisizione di un'altra impresa (*acquisitional growth*). La crescita interna richiede lo sviluppo di *capabilities*⁶ adeguate attraverso un processo complessivo che può portare anche all'adozione di nuove forme di divisione del lavoro. La crescita mediante acquisizione permette di impossessarsi delle *capabilities* dell'impresa acquisita, evitando i processi di apprendimento dovuti allo sviluppo interno. La necessità di dover far coesistere differenti strutture organizzative fa sì che questo tipo di acquisizione abbia costi relativi al processo di armonizzazione.

Inoltre la crescita dell'impresa può assumere tre diverse forme: integrazione verticale, integrazione orizzontale e diversificazione (si veda Morroni, 2010, pag.148). L'integrazione verticale è ottenuta internalizzando, sotto una stessa proprietà e uno stesso management, i processi a monte o a valle della catena di produzione di un determinato bene o servizio. Consiste, in altri termini, in un processo di internalizzazione sequenziale o verticale delle fasi della filiera tecnologico-produttiva immediatamente collegate a quelle in cui già opera l'impresa. Le imprese si espandono verticalmente quando i benefici netti dell'integrazione verticale sono maggiori di quelli che derivano dall'utilizzo del mercato. Questo può accadere, ad esempio, quando ci sono elevati costi di transazione. Si parla inoltre di integrazione a monte quando l'impresa acquisisce la proprietà della produzione dell'input, mentre di integrazione a valle quando l'impresa gestisce e controlla in maniera diretta una o più attività "in avanti" del suo processo produttivo.

Un'impresa verticalmente integrata, quindi, produce al suo interno i diversi stadi del suo processo produttivo. Questi stadi scorrono lungo una catena verticale che va dall'acquisizione di materie prime e componenti alle fasi della trasformazione in semilavorati, all'assemblaggio e alla realizzazione del prodotto finito, alla distribuzione e vendita dell'output.

6 Le *capabilities* dell'impresa consistono nell'abilità di produrre e vendere specifici beni e servizi che soddisfano la potenziale domanda. Esse riguardano l'insieme delle conoscenze teoriche e pratiche relative alle varie fasi della produzione. Si possono distinguere dalle competenze in quanto queste ultime sono identificabili in base alle conoscenze e sono applicabili a processi produttivi molto diversi (ad esempio competenze informatiche, legali, meccaniche, chimiche, ecc.) e fanno parte delle *capabilities* complessive dell'azienda. Le *capabilities* sono "delle potenzialità che possono essere usate in contesti specifici" (Morroni, 2010, p.109).

Si ha integrazione orizzontale, invece, quando l'impresa espande l'attività a prodotti, processi e *know how* affini alla filiera tecnologico-produttiva già esistente. Essa consiste in un aumento della dimensione di scala dei processi produttivi al fine di produrre una maggiore quantità di un bene o un servizio. L'espansione orizzontale determina di solito un aumento della divisione del lavoro e quindi un cambiamento nella qualità degli input.

La crescita mediante la diversificazione è rappresentata dall'espansione dell'impresa realizzata attraverso la produzione di una gamma più ampia di beni o servizi. Solitamente le imprese diversificano nei settori nei quali le competenze acquisite e le risorse accumulate comportino un vantaggio competitivo nello svolgimento di queste nuove attività, ovvero tendono ad espandersi nelle attività che richiedono abilità analoghe o macchinari simili. Questo “permette di beneficiare di economie di scala e di varietà produttiva, ottenendo costi unitari minori” (Morroni, 2010, pag.149). La diversificazione rappresenta spesso una risposta alla saturazione del mercato o alla pressione esercitata dalla concorrenza di altre imprese.

1.4.5 Proprietà e controllo

Un'ulteriore considerazione sul problema organizzativo deve essere fatta sulla relazione esistente tra la proprietà di un bene e le modalità organizzative e di controllo di esso. Le imprese infatti, come tutte le organizzazioni sociali, comportano l'esistenza di forme di potere e di controllo ed è evidente che l'assegnazione dei diritti di controllo, e quindi dei processi decisionali all'interno dell'impresa, siano condizionati dalla struttura proprietaria.

I diritti di proprietà rivelano quindi un importante significato organizzativo, “di sostituto dei contratti non definiti” (Bellandi, 2003, pag.53): la proprietà consente di identificare automaticamente il soggetto a cui spetta il potere decisionale e la responsabilità economica in presenza di contingenze non regolate. In altre parole il possesso di una risorsa conferisce i diritti residuali di controllo su di essa e garantisce il diritto a percepire i guadagni residuali che da essa derivano. I diritti residuali di controllo consistono nel diritto di decidere sugli usi della risorsa in tutte le eventualità non coperte e non previste dal contratto stipulato e non in contrasto con le

consuetudini e la legge. Questo elimina le difficoltà legate alla scrittura di un contratto che definisca a chi tali diritti debbano andare a seconda delle diverse circostanze che possono verificarsi nel periodo di validità del contratto stesso.

I diritti residuali di controllo sulle decisioni dell'impresa dipendono:

1. Dalle forme di struttura proprietaria, che possono assumere una grande varietà di tipologie, soprattutto nelle moderne economie: impresa individuale, impresa familiare, società per azioni, *public companies*, azienda pubblica, organizzazione non profit, cooperative, ecc.
2. Dal contesto istituzionale, essendo disciplinati per legge. Ad esempio nel rapporto di lavoro esistono diritti dei lavoratori che i proprietari devono rispettare.
3. Da contratti specifici che possono delegare il controllo o assegnare l'utilizzo di una risorsa.

Nelle moderne organizzazioni esiste una separazione tra proprietà e controllo. Molto spesso i proprietari di un'impresa, nonostante siano coloro che sopportano i rischi, si affidano a degli agenti incaricandoli della *governance* vera e propria, perché ad esempio non hanno le competenze necessarie per progettare le attività. Questo comporta ulteriori problematiche legate ad eventuali comportamenti opportunistici degli agenti o alle asimmetrie informative causate dall'impossibilità per il proprietario di monitorare costantemente il comportamento del manager.

Infatti, come in parte abbiamo già visto in precedenza parlando delle asimmetrie informative, gli economisti Michael Jensen e William Mekling (1976, citato in Nisticò, 2005, pag.30) introdussero il concetto di relazione di agenzia, definendola come un contratto in base al quale il principale incarica un'altra persona (l'agente) a ricoprire per suo conto una determinata mansione, delegando parte (o completamente) del potere. Questa relazione comporta una serie di “costi di agenzia”, ovvero quell'insieme dei costi sostenuti per far sì che il comportamento da parte degli agenti risulti essere consono agli interessi complessivi dell'organizzazione.

Essi si dividono in:

- costi di controllo, causati da tutte quelle attività di incentivazione, monitoraggio e valutazione delle azioni e dei comportamenti dei manager. Si pensi ad esempio a bonus economici legati alle prestazioni o a misure di controllo come l'installazione di sistemi di sicurezza.
- costi di “rassicurazione”, che sono i costi dovuti a quelle azioni che gli agenti intraprendono per convincere i principali della bontà del loro lavoro. Possono essere visti in termini di tempo “speso” in azioni dimostrative piuttosto che nel lavoro vero e proprio.
- costi di agenzia residuali, che dipendono da tutte quelle condizioni rimanenti dalle divergenze tra il principale e l'agente.

Anche per diminuire questi costi, come andremo a vedere, diventano risorse molto importanti fattori come la reputazione e la cultura d'impresa.

1.5 Reputazione e cultura d'impresa

1.5.1 La reputazione

Come abbiamo visto, i contratti che regolano le transazioni di qualsiasi genere, che siano scambi di mercato o contratti di lavoro, sono spesso incompleti e l'esistenza di questi vuoti contrattuali genera incertezza sul modo in cui gli agenti prenderanno le decisioni nel momento in cui circostanze non previste dagli accordi vengano a verificarsi.

Nelle transazioni in cui le parti devono frequentemente affrontare situazioni impreviste, in contingenza delle quali gli accordi originari potrebbero richiedere cambiamenti in corsa della relazione, diventa una risorsa di importanza strategica la reputazione, che consiste “nell'insieme di informazioni e di opinioni su un'impresa basata sulla sua esperienza passata” (Nisticò, 2005, pag.37). Questo perché se la controparte contrattuale nutre fiducia nella capacità di un agente o di un'organizzazione di affrontare le circostanze impreviste ed i vuoti contrattuali adottando comportamenti non opportunistici, i costi di transazione vanno a ridursi.

Acquisire una reputazione di essere un partner affidabile è, dunque, economicamente vantaggioso ed ecco perché la reputazione deve essere considerata come una vera e propria risorsa per i soggetti economici: non casualmente si parla spesso di “capitale reputazionale”. Esso aumenta, infatti, le possibilità di raggiungere accordi vantaggiosi di scambio, anche in contesti particolarmente esposti al verificarsi di situazioni non previste dai contratti, perché fortemente caratterizzati da incertezza (come ad esempio una forte variabilità delle condizioni di mercato). Un'impresa va a sviluppare un capitale reputazionale quando entra ripetutamente in relazione di scambio con altri soggetti e, di conseguenza, i suoi attuali e potenziali partner di scambio hanno la possibilità di formulare aspettative sul suo comportamento futuro, basandosi sull'analisi delle azioni passate.

La costruzione e la gestione del capitale reputazionale sono influenzate anche dall'allocazione dei diritti residuali di controllo, perché il comportamento assunto da chi ha il potere decisionale in situazioni non previste nel contratto originario contribuisce ad erigere o rendere più forte la reputazione di un'impresa. Dunque, per non influenzare negativamente il capitale reputazionale, i diritti residuali di controllo

dovrebbero essere assegnati a quei soggetti che hanno maggiore interesse nell'acquisire, o nel non perdere, la reputazione: il timore di subire conseguenze negative, come una diminuzione dei profitti o di opportunità di scambi futuri, può costituire di fatto un incentivo ad assumere decisioni eque ed efficienti nelle situazioni impreviste. Come abbiamo visto anche parlando dei costi di agenzia, si presenta comunque un problema rilevante sul piano dell'incentivazione di coloro che devono implementare le decisioni. Come osserva Kreps facendo un esempio (1993, citato in Nisticò, 2005, pag.37): «L'ingegner Yamazaki dovrà presumibilmente impegnarsi molto per completare la parte a lui affidata dell'eccellente progetto di un nuovo modello di Honda. L'ingegnere sostiene in modo completo il costo del suo impegno, mentre qualora egli si impegnasse un po' meno la reputazione della Honda subirebbe una riduzione (probabilmente) modesta. Pertanto non è possibile contare su eventuali considerazioni connesse alla reputazione della Honda per indurre l'ingegnere ad impegnarsi al massimo».

Un modo per sostenere il capitale reputazionale ed aumentare la sua efficacia anche come strumento di disciplina dei comportamenti individuali all'interno dell'impresa è quello di stabilire e far evolvere un insieme di principi operativi o di routine ai quali i soggetti che operano all'interno dell'organizzazione devono attenersi. L'insieme di questi principi e regole di comportamento fanno parte di quella che viene definita cultura d'impresa.

1.5.2 La cultura d'impresa

La cultura è un insieme di valori, opinioni e conoscenza che sono condivisi dai membri di un'organizzazione ed insegnati ai nuovi membri come la corretta maniera di pensare e comportarsi. È qualcosa di più che una somma di semplici conoscenze condivise: è composta da un insieme comune di regole, modi di pensare, codici etici comportamentali, convenzioni, esperienze, linguaggi e procedure che stabiliscono valori e sviluppano metodi di lavoro.

La cultura d'impresa svolge un ruolo importante nell'indicare gli obiettivi da conseguire, facilita i processi decisionali e contribuisce a determinare comportamenti coerenti. Ha lo scopo da un lato, di guidare i manager nell'assumere decisioni ed i

lavoratori ad implementarle e, dall'altro, di inviare segnali ai partner di scambio su cosa possano aspettarsi che accada in situazioni analoghe o non specificate *ex ante*. La cultura d'impresa è anche un modo per valutare e controllare l'operato stesso dei manager, perché permette di verificare in che misura le decisioni prese siano coerenti o meno con quei principi.

La sua gestione richiede spesso investimenti specifici volti a creare modelli mentali condivisi che svolgono una doppia funzione: migliorare il clima interno e al tempo stesso contribuire alla costruzione dell'immagine esterna dell'impresa, riguardante anche il modo in cui i clienti debbano percepire l'organizzazione ed i prodotti che essa offre. Investire in cultura d'impresa può essere anche visto come una delle risposte all'incertezza.

Per quanto riguarda le implicazioni interne, guida i comportamenti dei membri dell'impresa: aiuta a comunicare in modo più efficiente fornendo un linguaggio comune; facilita il coordinamento e crea un sentimento di appartenenza, rafforzando la fiducia reciproca e mantenendo la coesione interna; inoltre fornisce motivazioni e può rappresentare un mezzo alternativo al monitoraggio interno diretto a controllare il comportamento degli individui. Un agente che si sente parte integrante dell'organizzazione di cui fa parte sarà meno propenso ad adottare comportamenti opportunistici o in qualsiasi modo dannosi per la sua organizzazione.

Quanto all'immagine esterna dell'impresa, una cultura d'impresa forte genera fiducia, creando l'aspettativa che i membri dell'impresa si comporteranno verso i clienti in modo conforme alla reputazione dell'impresa stessa. Inoltre rappresenta un sistema di valori che costituisce un aspetto qualitativamente significativo dei beni e servizi offerti, come dimostra la crescente attenzione verso la responsabilità sociale d'impresa, ovvero investimenti in iniziative sociali o campagne pubblicitarie volte a porre l'accento sugli aspetti positivi della propria cultura e dei propri valori.

CAPITOLO 2 – I DISTRETTI INDUSTRIALI ITALIANI

Dopo aver posto le basi teoriche, andremo adesso ad analizzare il vero oggetto di questo lavoro, ovvero i distretti industriali, concentrandoci principalmente sulla realtà italiana che rappresenta, se così si può dire, la realtà distrettuale per antonomasia.

Nella prima parte del capitolo analizzeremo il distretto industriale marshalliano ed il concetto di economie esterne, che hanno rappresentato la fonte di ispirazione per Giacomo Becattini e tutti gli altri autori che nel tempo, a partire dai primi anni '70, hanno analizzato il fenomeno dei distretti industriali e ne hanno arricchito la letteratura in materia. Partendo dalle considerazioni di Alfred Marshall, Becattini e gli altri si sono resi conto che erano applicabili a quei particolari settori di territorio che li circondavano e che erano caratterizzati da “raggruppamenti organizzati di piccole imprese” (Amatori e Colli, 1999, pag.315), che producevano beni dalle caratteristiche specifiche.

Nella seconda parte analizzeremo gli aspetti più prettamente teorici e distintivi del modello distrettuale, in particolare di quei fattori che ne causano la competitività, ed applicheremo alcuni degli strumenti teorici della teoria neoistituzionalista che abbiamo visto nel primo capitolo.

Nella terza parte faremo un excursus storico sulla presenza dei distretti industriali nel nostro Paese, riguardo la loro importanza in termini quantitativi nell'economia italiana, ed alcune considerazioni sulla situazione più recente e di come i distretti hanno risposto alla crisi economica globale, anche attraverso l'analisi dei rapporti annuali dell'Osservatorio dei distretti industriali nato nel 2009.

2.1 Il distretto marshalliano e le economie esterne

Pur non facendo parte della corrente neoistituzionalista che abbiamo utilizzato come base teorica nel capitolo precedente, non si può non tenere conto del contributo di Alfred Marshall, economista britannico che, nella seconda metà del 1800, non solo fu il primo a coniare il termine "distretto industriale", ma introdusse anche l'importante concetto di economie esterne, che fu ripreso negli anni settanta dallo studioso fiorentino Giacomo Becattini, l'autore probabilmente più importante per quanto riguarda la letteratura distrettuale italiana. L'idea fondamentale alla base di questo concetto è che “le imprese appartenenti ad un distretto godrebbero tutte, quale più quale meno, di un effetto distretto, ovvero di economie esterne alle singole imprese, ma interne al distretto, di cui non godrebbero, al contrario, le imprese non distrettuali” (Becattini, 1998, pag.143). In pratica, la piccola impresa è costretta, a causa della sua dimensione, a rinunciare a sfruttare le "economie di scala", ossia ai vantaggi comportati dalla produzione di un ingente e crescente volume di beni in uno stesso luogo da parte della singola impresa. Se quest'ultima è, però, inserita in un'organizzazione più vasta può sfruttare queste economie di localizzazione, definite appunto da Marshall "economie esterne". L'aggettivo "esterno" sta quindi a sottolineare che i vantaggi per la singola impresa dipendono solo in parte dalle proprie risorse e dalla propria organizzazione interna, ma anche, se non soprattutto, dalla produzione complessiva di tutto il settore in cui è inserita. Marshall stesso sostiene che i vantaggi della produzione su larga scala possano essere conseguiti sia costruendo grandi stabilimenti, sia raggruppando in uno stesso distretto un gran numero di imprese. Infatti "le economie esterne della produzione su larga scala possono di rado essere esattamente attribuite ad una qualsiasi industria: esse sono in gran parte connesse con gruppi, spesso grandi gruppi, d'industrie fra cui esiste una correlazione” (Marshall 1919, citato in Becattini 2000a, pag.50).

In questa visione è fondamentale il richiamo ad aspetti socioeconomici del distretto industriale (con tutto quello che questo comporta in termini di fiducia reciproca tra i residenti di un certo territorio), di concentrazione territoriale e di divisione del lavoro, non solo nella singola impresa ma tra imprese diverse in modo da scomporre il processo produttivo, creando quella particolare commistione tra

cooperazione e concorrenza che caratterizza i distretti industriali. Becattini intravede questi elementi in quelle realtà di agglomerazione urbana e produttiva che lo circondavano e, sulla scia degli studi sul campo promossi dalla Regione Toscana tra la fine degli anni '60 e la prima metà degli anni '70, elaborò le prime definizioni di distretto industriale. Egli infatti fa riferimento ad “un’entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo e localizzate in un’area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza” (Becattini, 1989).

Questa definizione sintetica è generalmente condivisa dagli studiosi che hanno affrontato l'argomento nel corso degli anni e che ne hanno arricchito la letteratura. Qualcuno, come ad esempio Sebastiano Brusco, aggiunse all'analisi elementi tipici delle teorie neoistituzionaliste, sottolineando come il concetto di economia esterna marshalliana sia derivante da una conseguenza dell'imperfezione del mercato. Infatti, asimmetrie informative e costi legati alla ricerca di informazioni possono indurre un'impresa del distretto ad interagire più facilmente con le altre imprese distrettuali, piuttosto che cercare alternative vantaggiose al di fuori della propria area territoriale. Questa visione ha aperto la strada, negli anni '80 e '90, all'applicazione dell'economia dei costi di transazione (e quindi delle teorie neoistituzionaliste) all'ambito distrettuale, creando ulteriori strumenti per spiegare la competitività dei distretti industriali, il ruolo assunto dalla reputazione, dalle relazioni e dal sapere contestuale.

2.2 I distretti industriali italiani: aspetti teorici

2.2.1 Le caratteristiche distintive

Ma quali sono, dunque, le caratteristiche distintive di un distretto industriale? Da dove deriva questa competitività, questo “effetto distretto”?

Nella letteratura italiana in materia gli autori sono più o meno concordi nell'isolare alcune caratteristiche tipiche che andremo a vedere e che sono la causa di quelle che, in seguito, definiremo economie di distretto.

Uno degli aspetti fondamentali che contraddistingue un distretto risiede nella vicendevole interpenetrazione tra la comunità e le imprese; la concentrazione territoriale stimola la condivisione di un comune sistema di valori, il quale esprime un forte senso di appartenenza ed è uno degli elementi che più affascina i sociologi urbani e industriali. Parliamo di quell'accumulazione di "capitale sociale" legata alle dimensioni circoscritte della convivenza, alle strette relazioni familiari e di amicizia, alla cooperazione, sia pure con un livello di competizione con i vicini, i quali per tradizione sono considerati anche come i più forti concorrenti, ed alle relazioni che nascono tra le varie imprese, che si scambiano semilavorati, tecnologie e servizi. Il *know how* in certi particolari mestieri raggiunge livelli elevatissimi, con la valorizzazione di tradizioni artigiane spesso vecchie di secoli o di esperienze industriali maturate in epoca recente da imprese pioniere, in seguito a quel processo definito "gemmazione" (Fortis 1998, citato in Onida, 2004, pag.102) secondo il quale tecnici e lavoratori che si mettono in proprio diventano a loro volta imprenditori. Nei distretti, in sostanza, esiste un continuo arricchimento del "sapere contestuale", come lo definisce Becattini (2000a, pag.104), cioè dell'insieme di conoscenze non codificate che maturano a livello delle diverse imprese e del loro tessuto di relazioni locali. Il rapporto tra economia e struttura sociale rappresenta, quindi, un tratto tipico di questo modello organizzativo ed in questo senso si può parlare di “mercato comunitario” (la definizione è di Dei Ottati, 1987, citato in Capello, 2004), ovvero di un governo di transazioni intermedio tra il puro mercato e la comunità, in quanto le informazioni necessarie alle transazioni trovano riferimento sia nel sistema dei prezzi sia in un codice di comportamento implicito, interiorizzato dai soggetti e socializzato.

Un'altra componente degna di nota è la forte specializzazione produttiva, che rende possibile immagazzinare capacità tecniche, conoscenze, curve di apprendimento e *savoir faire* specialistico in grado di creare una profonda cultura del prodotto, grazie alla quale poter reagire alle esigenze mutevoli di mercato e apprendere le opportunità di innovazioni tecnologiche disponibili, per migliorare la qualità, l'affidabilità e le prestazioni del prodotto. Nella storia recente dei distretti non mancano esempi di importanti innovazioni di processo, come "i forni monocottura per le piastrelle sassuolesi, nuovi materiali e tagli computerizzato delle pelli, finiture galvaniche nell'arredo per casa e ufficio, telai tessili veloci versatili prodotti nel bresciano e molte altre ancora" (Onida, 2004, pag.103). Né a maggior ragione mancano esempi di innovazioni di prodotto, spesso legate alla ricerca di nuove virtuose combinazioni di design, stile e tecnologia "dai capi di abbigliamento sportivi di Montebelluna, dalla rubinetteria smaltata di Omegna al valvolame tecnico di Lumezzane" (Onida, op.cit.). Per stimolare questi processi innovativi sono fondamentali le relazioni tra gli utilizzatori della tecnologia, ovvero i produttori finali, ed i fornitori di macchinari e componenti, anche quando gli uni e gli altri sono collocati in distretti geograficamente separati. Molte di queste caratteristiche sono il riflesso delle economie esterne marshalliane che, come visto nel paragrafo precedente, consentono a questi sistemi produttivi di realizzare economie di scala in quanto parte di un sistema interdipendente con un flusso continuo di relazioni ed informazioni. Un'ulteriore componente di grande importanza di queste economie esterne riguarda i processi di formazione tecnica e professionale della manodopera, utili per renderla in grado sia di svolgere mansioni così specialistiche, sia di riuscire ad avere un'elevata mobilità interna aziendale. Dobbiamo però aggiungere, come vedremo in seguito quando parleremo dei limiti emersi dal modello distrettuale, che una specializzazione molto marcata se affiancata ad un eccessivo conservatorismo di idee e di processi, può trasformarsi da punto di forza a limite. Infatti la spinta innovativa del distretto dipende anche dalle capacità dell'imprenditore di riuscire a cogliere le sfide che la variabilità dei mercati, soprattutto in tempi recenti dominati da multinazionali e grande distribuzione, gli pone davanti (di questo aspetto parleremo anche nel paragrafo 2.3.4).

Pure a causa di questa forte specializzazione produttiva, nonostante una certa chiusura verso l'ambiente esterno per quanto riguarda principalmente l'approvvigionamento delle materie prime o il reclutamento delle risorse umane, il distretto esprime comunque una certa vocazione per l'esportazione. Il fatto che l'attività dominante sia di tipo industriale lo differenzia da una semplice “regione economica” (Becattini, 2000a, pag.59), più autonoma e capace di trovare al proprio interno sbocchi di mercato. Nel distretto industriale, invece, la progressività del processo di divisione del lavoro, unita alla specializzazione produttiva che vi si realizza, produce un crescente surplus di prodotti che non possono essere venduti al suo interno. Questo impone come condizione stessa di sopravvivenza la nascita di una rete stabile di collegamenti del distretto anche all'esterno del suo territorio. Non si può prescindere, quindi, da aggiungere alle caratteristiche “locali” (territorio, comunità) anche le interazioni con elementi esterni, per esprimere una definizione economica adeguatamente comprensiva. Giusto per fare un esempio chiarificatore, analizzando alcuni dati dei primi anni 2000 riguardo l'intera economia distrettuale (Onida, 2004, pag.106), risulta che il 61% degli acquisti di materiali e componenti viene dall'interno del distretto, mentre solo il 23% delle vendite dei prodotti finiti è destinato all'interno dei confini territoriali.

Un'ulteriore caratteristica è la particolare forma di divisione del lavoro che si manifesta all'interno di un distretto industriale. Questa avviene non solo all'interno della singola impresa, ma anche tramite la scomposizione dei processi produttivi in fasi differenti, caratterizzate da dimensioni ottimali ridotte, per cui ogni azienda presente in un determinato territorio distrettuale si fa carico della realizzazione di un segmento specifico in base alle proprie competenze. Le relazioni tra imprese, in tal senso, possono essere di vario tipo: verticale (quindi fra imprese di distinte fasi del processo di produzione), orizzontale (fra imprese che si occupano della stessa fase) e trasversale o laterale (con imprese fornitrici di beni o di servizi). Se il processo manifatturiero è separabile in fasi che possono essere svolte in stabilimenti distinti, il processo stesso può essere organizzato efficacemente sia in forma verticalmente integrata che disintegrata a condizione che le piccole imprese di fase siano raggruppate territorialmente, perché in questo modo si genera un flusso di economie

esterne alla piccola impresa, ma interne al distretto tale da consentire alle imprese di piccole dimensioni ma distrettualizzate di restare sul mercato.

Questo particolare tipo di organizzazione del lavoro che si avvale dell'interdipendenza tra operatori relativamente piccoli, fino alle microimprese e alle imprese individuali di servizi, consente una flessibilità nei flussi di offerta e quindi di adattamento sia alle diverse vicende congiunturali, sia alle variegate domande provenienti da una clientela molto differenziata, che può andare dal lavoro su commessa e su singoli grandi contratti (ad esempio arredo di navi o grandi locali pubblici), da ordinativi della grande distribuzione a specifici ordinativi di clienti collettivi sparsi in decine di paesi diversi.

Proseguendo nell'analisi non si può non citare un elemento su cui Becattini insiste molto nei suoi studi, ovvero il reciproco integrarsi di forme di cooperazione e concorrenza, dal cui bilanciamento viene a dipendere la sopravvivenza del modello stesso. A dispetto di quanto possa sembrare per il costante accento posto sugli aspetti di cooperazione nella teoria distrettuale, forme di accesa concorrenza sono presenti tra le imprese del distretto, come risultato dell'elevata sostituibilità⁷ dei beni che producono; la concorrenza è la forza vitale delle imprese distrettuali, “obbligate a mantenere elevati livelli qualitativi dei beni, ad innovare, anche solo attraverso imitazione, le tecniche produttive ed a rinnovare la qualità dei prodotti nel tempo” (Capello, 2004, pag.256). Nello stesso momento, come abbiamo detto, forme di esplicita cooperazione contraddistinguono il mercato, regolate da norme e sanzioni sociali che ostacolano comportamenti opportunistici e fanno sì che, nelle transazioni ripetute nel tempo tra gli stessi soggetti, la reputazione diventi un capitale, un *asset* intangibile a tutela della stessa sopravvivenza sul mercato (si veda il paragrafo 1.5).

Infine, risulta fondamentale la presenza di una governance, ossia di istituzioni e di enti locali, che agisce a salvaguardia del buon funzionamento del mercato comunitario, esercitando un sostegno alle forme di cooperazione e concorrenza. Allo scopo di evitare che la concorrenza nel distretto degeneri in forme distruttive, spesso le associazioni di categoria del territorio distrettuale attivano sistemi di controllo sui prezzi, come ad esempio tariffe concordate ed orientative, che “possono essere

⁷ Due beni sono sostituibili quando possono soddisfare lo stesso bisogno senza variazioni nel livello di utilità del consumatore.

modificate secondo la specificità di ogni singola lavorazione, ed applicabili comunque alle sole imprese che sottoscrivono l'accordo” (Capello, 2004, pag.257). In questo modo si riducono i rischi di asimmetrie informative ed i costi di contrattazione. Al tempo stesso la governance agisce evitando che le forme di cooperazione non degenerino in concentrazioni finanziarie o cartelli protezionistici, annullando gli effetti positivi della concorrenza. Inoltre, le istituzioni locali come Camere di Commercio e municipalità possono svolgere un ruolo attivo nell'incentivare lo sviluppo del sistema distrettuale, attraverso particolari decisioni politiche o anche interventi diretti. Ad esempio il distretto calzaturiero di Vigevano, in provincia di Pavia, ebbe un incredibile sviluppo negli anni '60 perché le amministrazioni locali non solo tollerarono alcune evasioni fiscali dei piccoli imprenditori locali, ma misero a loro disposizione terreni e finanziamenti agevolati; oppure a Modena negli anni '70 fu creato per iniziativa municipale il Villaggio Artigiano della Madonnina, una sorta di quartiere artigianale dove trovarono posto una settantina di piccole imprese diverse.

In conclusione possiamo citare la classificazione fatta da Bellandi (2003, pag.133) che, facendo una sintesi dei punti di vista più autorevoli in materia (Becattini e Brusco su tutti), individua una "forma canonica del distretto industriale":

- a) il distretto industriale è un luogo in cui le esperienze giornaliere di lavoro, di vita familiare e civile di un gruppo umano, relativamente numeroso e residente in un territorio circoscritto, si incrociano regolarmente nel luogo stesso;
- b) le attività produttrici di reddito e di lavoro sono caratterizzate in modo relativamente stabile da un'industria principale, con un eventuale insieme di altre attività ausiliare e complementari, sia private che pubbliche ed associative;
- c) l'industria principale è localizzata nell'area nel senso che: la proprietà di parte importante delle imprese è di agenti residenti nel distretto; una parte non trascurabile del valore aggiunto dei prodotti dell'industria è realizzato con l'attività locale di unità produttive di tale imprese;
- d) nell'industria principale localizzata opera un numero elevato di unità

produttive specializzate, con rapporti di vario tipo: orizzontale (differenziazione di sostituti), verticale (input-output), laterale (servizi comuni);

- e) tali rapporti sono regolati sulla base sia di mercati locali di fase, sia di rapporti relativamente stabili all'interno di squadre di imprese, sia dell'accesso più o meno articolato di beni pubblici e quasi-pubblici locali; l'industria principale localizzata è di piccola media impresa, nel senso che le imprese sono numerose e non strettamente dipendenti dalle strategie di qualche grande impresa.

2.2.2 Le economie di distretto

Dalla combinazione di queste condizioni economiche, territoriali e sociali sopra descritte emergono i vantaggi competitivi delle imprese distrettuali e i motivi del loro successo, che in parte abbiamo già visto. Parlando in termini puramente economici, queste condizioni generano rendimenti crescenti nella forma di economie di distretto, che si possono definire "come quei vantaggi che le imprese ottengono dalla prossimità con altre attività appartenenti allo stesso settore in termini di riduzione dei costi o aumento di efficienza produttiva" (Capello, 2004, pag.252). La loro esistenza permette alla piccola impresa di superare i limiti imposti dalle sue dimensioni ridotte, senza dover rinunciare ai vantaggi che essa comporta, rappresentando in pratica il concetto di "effetto distretto" espresso da Becattini.

Esse si manifestano e si concretizzano attraverso:

- la riduzione dei costi di transazione: la vicinanza geografica tipica del mercato distrettuale facilita l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, grazie ad una rete locale di informazioni molto capillarizzata. Fondamentale è anche la prossimità sociale, ossia quel sistema di regole e di codici di comportamento impliciti che viene interiorizzato dai soggetti attraverso la socializzazione ed il senso di appartenenza ad una collettività, che abbiamo in precedenza definito "capitale sociale". Grazie a quest'ultimo si formano meccanismi di governo delle transazioni che scoraggiano comportamenti opportunistici causati dalla mancanza di

lealtà negli scambi, riducendo in modo sensibile il costo delle transazioni e del ricorso al mercato. Dal senso di appartenenza ad un territorio e ad una comunità e dall'identità sociale che si respira tra le imprese distrettuali, scaturiscono quei rapporti di fiducia e stima che alimentano la cooperazione, "nella forma di contratti informali, non burocratizzati ed elastici" (Capello, 2004, pag.254). Ad esempio, quando un produttore di macchine tessili ed il suo cliente si scambiano osservazioni, critiche e richieste speciali, ognuno di loro ritiene di fare esclusivamente il suo interesse. In realtà ambedue collaborano ad innalzare la produttività complessiva del distretto. "Quando i membri del distretto solidificano, praticandole in continuità, convenzioni locali circa l'etica o il linguaggio degli affari, esse creano beni pubblici che abbassano i costi di transazione di tutti i membri del distretto" (Becattini, 1998, pag.67). Anche il "sapere contestuale" comporta in molti casi dei vantaggi in termini di tempo necessario per la formazione o l'addestramento delle risorse umane: un lavoratore cresciuto respirando l'aria del distretto avrà una maggiore facilità ad apprendere compiti e mansioni. Infine, la forte specializzazione delle imprese garantisce a queste ultime il *know how* tecnico e scientifico necessario per un'efficiente ed efficace valutazione delle prestazioni della vasta gamma di fornitori presenti nell'area; anche in questo senso il ricorso al mercato si presenta come una scelta meno costosa di quanto non avrebbe in un sistema di produzione differenziato;

- la riduzione dei costi di produzione: che è causata da diversi fattori, come l'organizzazione delle fasi lavorative attraverso una divisione del lavoro, come abbiamo detto, tra imprese connesse (sia nelle fasi della produzione che in quelle della distribuzione). L'unione di quest'ultima alle particolari condizioni del mercato del lavoro locale, caratterizzato da elevati livelli di elasticità, nel senso di "rapidi e agevoli aggiustamenti della forza lavoro per reazione a variazioni quantitative della domanda del bene" (Capello, 2004, pag.254), e dalla contemporanea facilità per le imprese del distretto a ricorrervi per effetto di quelle norme sociali comuni che non

incoraggiano i comportamenti opportunistici, causa due effetti positivi: le imprese possono attingere a manodopera esterna all'impresa senza grossi costi e, soprattutto, possono esternalizzare quelle fasi della produzione più costose e complesse. Inoltre ulteriori elementi che agiscono nel senso di una riduzione dei costi di produzione per le imprese sono causati dalla prossimità geografica, che riduce l'entità dei costi di trasporto per l'acquisto di beni intermedi, per via dell'esistenza a livello locale di numerosi fornitori specializzati e dalla possibile presenza di investimenti specifici in macchinari automatizzati, che permette alle imprese del distretto di raggiungere economie di scala;

- l'aumento dell'efficienza dei fattori produttivi: le economie esterne non producono i loro effetti positivi esclusivamente sui costi, ma a parità di risorse produttive, il sistema dei valori sociali comuni, la concentrazione territoriale di imprese specializzate e la ridotta dimensione agiscono sulla capacità di produzione delle imprese, facendo registrare un aumento dell'efficienza dei fattori produttivi. "La presenza di una massa critica di imprese permette, a monte e a valle del processo produttivo, la formazione di una serie di servizi che consentono una migliore valorizzazione dei fattori produttivi, della produzione locale, nonché effetti sinergici sull'immagine di mercato dell'economia locale". (Capello, 2004, p.255). La prossimità sociale è fonte di quella che è stata definita da Marshall "atmosfera industriale", ovvero una cultura industriale costituita da quell'insieme di elementi intangibili (*intangibles assets*) appartenenti al sistema produttivo nel suo complesso: in particolare lo spirito di cooperazione, la conoscenza delle tecniche di produzione locali e i processi di socializzazione, che rendono le imprese, a parità di altre condizioni, maggiormente produttive. Inoltre, "la possibilità di processi di specializzazione fra imprese del ciclo produttivo e di divisione verticale ed orizzontale del lavoro e l'instaurarsi di intensi legami di acquisto/vendita tra le imprese conducono ad un aumento di efficienza complessiva, che si manifesta in un aumento dei ricavi e dei profitti e

conseguente possibilità di attrazione o creazione di nuove imprese" (Capello, 2004, op.cit.);

- l'aumento dell'efficienza dinamica, intesa come la capacità innovativa delle imprese del distretto. Come abbiamo già visto in precedenza parlando della specializzazione produttiva come caratteristica distintiva del distretto industriale, grazie alla concentrazione di persone adatte a mestieri specializzati simili e al sapere contestuale cumulato nel corso degli anni, le imprese del distretto posseggono un'elevata capacità di innovazione del prodotto e di risposta ai cambiamenti di domanda del mercato. Questa caratteristica però, come abbiamo già detto e come vedremo in seguito quando parleremo degli aspetti di criticità emersi nei distretti, è strettamente legata alla capacità dell'imprenditore-manager di rispondere ai cambiamenti del mercato senza trincerarsi esclusivamente dietro a quei processi produttivi che conosce alla perfezione.

In definitiva le economie di distretto rappresentano, quindi, i vantaggi economici più evidenti che scaturiscono dalla compresenza di piccole imprese di un settore produttivo in un'area circoscritta e sono, come visto, generate e rafforzate da elementi di contesto economico e sociale.

2.3 L'evoluzione dei distretti industriali italiani

2.3.1 Le origini

Fra le tante anomalie che, nel bene e nel male, caratterizzano l'Italia, facendo un confronto con gli altri paesi industrializzati (ed oggi sempre più “terziarizzati”), appare evidente come gran parte del sistema produttivo sia articolato in una fitta rete di imprese di medio-piccole e piccole dimensioni, se non anche microimprese con meno di 10 addetti. E' un sistema affetto da “nanismo cronico” (Onida, 2004, pag.13). Le aziende di piccole e piccolissime dimensioni costituiscono in sostanza un carattere permanente nel sistema industriale italiano, concentrandosi in maniera prevalente nei settori cosiddetti “leggeri” (beni per la casa e per la persona, prodotti alimentari, meccanica strutturale), sin dall'alba dell'industrializzazione del Paese. Dagli anni '20 ad oggi “la quota dell'occupazione nell'industria manifatturiera ascrivibile alle imprese con meno di 100 addetti, pur con andamenti alterni, si mantiene intorno al 60%” (Amatori e Colli, 1999, pag. 315). Alla fine della Seconda Guerra Mondiale l'importanza in termini numerici ed occupazionali di questa categoria di imprese fu certificato anche dalle inchieste dell'Assemblea costituente, e svolsero un ruolo molto importante anche negli anni del cosiddetto *boom* economico a partire dagli anni '50. Ma è durante la crisi degli anni settanta che le aziende di minori dimensioni affermarono la loro forza con prepotenza, quando nel clima di recessione dell'economia mondiale alcune aree si dimostrarono capaci non solo di mantenere le proprie posizioni, ma addirittura di crescere, nonostante fossero spesso specializzate in settori ad alta intensità di manodopera. Dai dati del censimento industriale del 1981, confrontati con quelli relativi all'anno 1971, emergeva con evidenza l'aumento della quota dei lavoratori occupati in imprese con meno di venti addetti in quasi tutte le regioni e in quasi tutte le province d'Italia (Brusco, 1989, pag.480-481). Nel ventennio successivo, salvo un piccolo cambio di rotta nella metà degli anni '80 quando le grandi imprese vissero un breve periodo di rilancio, la tendenza si è acuita: il peso degli occupati nelle grandi imprese è crollato dal 31% al 13%, mentre è aumentato specularmente quello delle piccole, dal 51% al 68% (Onida, 2004, pag.34).

In tempi recenti la situazione generale non è molto cambiata: secondo i dati

del censimento dell'Istat del 2011 sulle imprese, i servizi e le organizzazioni non profit, la percentuale di imprese con un numero di addetti inferiore a 10 (incluso anche le imprese individuali) supera il 95%⁸.

In questo contesto, parlando di piccola e media impresa in Italia, non si possono ignorare i distretti industriali, che rappresentano un elemento fondamentale e prettamente caratteristico del nostro Paese. Difatti sotto questo profilo l'Italia è pressoché ineguagliata fra i paesi industrializzati, sebbene anche in altre nazioni nel mondo, in epoche più o meno recenti, esistano esempi di distretti industriali con caratteristiche simili a livello di combinazione di fattori territoriali, culturali, artigianali, tecnologici ed organizzativi, a partire dall'Inghilterra che ispirò Marshall nelle sue riflessioni, che nascevano osservando le industrie tessili in Lancashire e Sheffield.

I nostri distretti affondano le loro radici molto lontano nel tempo, quando ancora la geografia di questi luoghi aveva forme protoindustriali e di artigianato urbano e rurale già attivi in età moderna, che nel corso degli anni si sono evoluti a seguito soprattutto di trasformazioni nelle tecnologie di fabbricazione, le quali “con tempi differenti a seconda dei comparti coinvolti, promuovono il sostituirsi della piccola impresa di fase alla versatile bottega dell'artigiano” (Amatori e Colli, 1999, pag.317). Ad esempio, nel settore metalmeccanico della provincia di Lecco, in Lombardia, la suddivisione per fasi del processo produttivo era una realtà già ai tempi dell'unificazione del Paese. In altri casi il mutamento è avvenuto col diffondersi di macchinari specifici e poco costosi in concomitanza della diffusione della forza motrice elettrica necessaria, come nel settore mobiliario della Brianza all'inizio del Novecento. Nell'industria calzaturiera marchigiana invece è solo tra le due Guerre Mondiali che vengono abbandonati i tradizionali sistemi artigiani in favore di una minima meccanizzazione della produzione, che sfocerà nella nascita di piccole imprese curanti solo una fase specifica della lavorazione. In generale sono molto vari e numerosi i percorsi che sfociano nella divisione del lavoro tra produttori specializzati, anche in quelle aree prettamente agricole dove i contadini, nei periodi di pausa dei cicli dell'agricoltura, si cimentavano anche in attività di manifattura.

8 <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/>

Il periodo postbellico fu caratterizzato da un aumento medio del PIL e degli scambi internazionali, che condussero, negli anni '50 e '60, ad un incremento della domanda relativa ai beni di consumo durevoli per la persona (abbigliamento, calzature, pelletteria, oreficeria, ecc.), per la casa (mobili, marmi, ecc.) e ai prodotti alimentari, sia da parte sia di paesi industrializzati che di quelli sottosviluppati. A cogliere questi bisogni sono state proprio quelle aree produttive dal carattere prevalentemente artigianale, caratterizzate da piccole imprese che riuscivano a soddisfare bisogni specifici e di nicchia. Spesso le minacce provenienti dall'entrata di prodotti standardizzati portò tali imprese ad attuare strategie difensive e basate sulla specializzazione. Il risultato fu che la connessione di queste due condizioni (l'aumento del reddito e la volontà da parte dei consumatori di acquistare prodotti specifici) portò ad un'esplosione della domanda. Da non sottovalutare, inoltre, è stato il progresso della scienza e della tecnologia del dopoguerra, che condusse ad ulteriori due conseguenze: l'aumento della gamma dei prodotti disponibili grazie alla standardizzazione e riduzione dei costi di alcuni componenti e, allo stesso tempo, la possibilità di personalizzare l'offerta grazie a numerose innovazioni. È chiaro che non si avrebbero avuto buoni risultati se i mercati esterni non si fossero espansi altrettanto rapidamente e se gli addensamenti territoriali di imprese manifatturiere del nostro Paese non avessero accolto e sfruttato i vantaggi che scaturiscono dalla distrettualizzazione.

I distretti per come li conosciamo ora, infatti, si può dire che nascano in seguito a questi fenomeni, a partire dei primi anni '70. Nel mezzogiorno spiccava il predominio delle piccole imprese operanti per il mercato locale, al nord, invece, nell'area di più vecchia industrializzazione, le grandi fabbriche erano spesso circondate da un gran numero di subfornitori dipendenti, ma non rari erano i distretti industriali di nuova formazione, nella "Terza Italia"⁹ i distretti industriali erano più diffusi nelle regioni del Veneto, dell'Emilia, della Toscana, dell'Umbria e delle Marche.

Risulta comunque difficile raggruppare in poche categorie le cause della

9 Per Terza Italia si intende quell'insieme di regioni del centro-nord non comprese nel cosiddetto "triangolo industriale" Milano-Torino-Genova. Quindi, più specificamente, Veneto, Toscana, Emilia Romagna.

nascita dei distretti industriali italiani, essendo essi davvero numerosi e variegati. Un distretto produttivo può nascere in seguito alla disintegrazione di una o più imprese di modeste dimensioni oppure come conseguenza dell'evoluzione e dello sviluppo di un nucleo artigianale consolidato in un determinato territorio. In altri casi è stato fondamentale il ruolo dell'impresa a carattere familiare che forniva risorse lavorative a bassissimo costo e contribuiva a creare un sistema comune di valori; Brusco ci ricorda, inoltre, il ruolo svolto dal sistema scolastico nelle aree dove è andata diffondendosi la piccola impresa autonoma, ed in particolare sottolinea "l'importanza delle scuole tecniche, che hanno fornito, sin dal principio del XX secolo, gli elementi teorici fondamentali del mestiere agli operai" (Brusco, 1989, pag.483); in alcune zone della Terza Italia ha avuto un ruolo importante, indirettamente, anche un sistema di comunicazioni e trasporti inadeguato: ad un costo di produzione dei prodotti industriali, che tendeva a diminuire, si è così contrapposto un graduale aumento dei costi di trasporto che non favoriva molto relazioni verso l'esterno del proprio territorio.

2.3.2 L'evoluzione fino al nuovo millennio

Negli anni '80 i distretti industriali hanno consolidato la loro competitività. Il "modello di specializzazione flessibile" (Onida, 2004, pag.102) tipico di queste aree si affermò come valida alternativa sia rispetto al modello gerarchico e dualistico (inteso come grande impresa verticalmente integrata o con rapporti di commessa esterna subordinati), sia a quello dell'impresa come polo autonomo di sviluppo. Onida cita alcune indagini, come ad esempio una di Fabio Sforzi del 1987, in collaborazione con l'ISTAT. Sforzi fa una mappatura di 784 sistemi locali di lavoro (ovvero quelle aree gravitazionali degli occupati che vivono in ambiti residenziali limitrofi), in cui ben 199 avevano i tratti caratteristici del distretto industriale, per quanto riguarda la specializzazione produttiva ed il legame tra imprese e identità sociale. Secondo questa mappatura i distretti industriali occupavano oltre 2 milioni di addetti, che corrispondevano al 45% della totalità impiegata nelle imprese manifatturiere, generando il 45% di tutte le esportazioni totali.

Ulteriori indagini effettuate successivamente, da Fortis nel 1998 per conto di

Montedison-CRANEC per esercitare un monitoraggio sul *Made in Italy* e da Garofali nel 2002 utilizzando criteri molto più restrittivi in termini di fattori qualitativi rilevati sul campo, confermavano il posto di rilievo dei distretti industriali nell'economia del Paese, che occupavano il 18-19% degli addetti alle imprese manifatturiere ed il 21-22% delle esportazioni, non solo per quanto riguardava i sistemi locali di lavoro ma a livello complessivo nazionale.

Degna di nota è anche la relazione annuale della Banca d'Italia del 1998, che rappresentò “un'altra tappa della lunga marcia dei distretti industriali nei documenti ufficiali e semiufficiali della società italiana” (Becattini, 1998, pag.142). Attraverso un'analisi per il periodo 1991-1995 la Banca d'Italia sottolineò l'esistenza di una relazione positiva e statisticamente significativa tra efficienza ed appartenenza di un'impresa ad un distretto industriale per i settori tradizionali, nei quali i distretti rappresentano un modello produttivo dominante.

Questa specializzazione produttiva nei settori tradizionali leggeri e nella meccanica leggera è strettamente legata al cosiddetto “*Made in Italy*”, ovvero ai prodotti di un complesso di settori fortemente associati all'immagine del nostro Paese nel mondo. Le componenti principali di questo insieme di prodotti sono, secondo la classificazione effettuata da Marco Fortis (e citata in Becattini, 2000b, pag.110):

- a) i beni ad uso ripetuto, non di vasta serie, per l'uso della persona (abiti, calzature, gioielli);
- b) i beni ad uso ripetuto del complesso arredo-casa (mobili, piastrelle, rubinetteria);
- c) molti fra i beni alimentari che fanno parte della cosiddetta “dieta mediterranea”.

Secondo il rapporto annuale dell'Istat del 1999, questi prodotti rappresentano il traino delle esportazioni dell'industria italiana nel mondo. Si legge “il contributo dei 199 distretti individuati dall'ISTAT alle esportazioni nazionali di manufatti è risultato pari al 43,3%” e poi “in particolare quote superiori ai due terzi delle esportazioni nazionali si registrano per articoli sportivi, cuoio, piastrelle e lastre in ceramica, gioielli e articoli per oreficeria, calzature e tessuti di materie tessili”

(Becattini, 2000b, pag.115). Da non sottovalutare è il settore dell'alta moda e del lusso (pensiamo ai grandi marchi concentrati nell'area fiorentina come Gucci o Ferragamo), che si sono mostrati estremamente resistenti a periodi di crisi e spesso in controtendenza quando il resto dell'economia risulta in fase di recessione.

Eppure, nonostante tutte queste prove a supporto della competitività dei distretti industriali, alla fine del secolo scorso il rallentamento dei consumi e la presenza di una agguerrita concorrenza dei paesi emergenti in quelle fasce di beni di consumo da sempre loro appannaggio, hanno avuto ripercussioni negative sulle dinamiche occupazionali di diversi distretti, sebbene comunque meno sfavorevoli di quelle sperimentate nei settori dominati dalla grande impresa. Vi sono stati casi di forte deindustrializzazione “come i distretti tessili di Vigevano e Prato, e in minor misura Carpi, Sassuolo e Pesaro” (Crestanello, 1997; Balestri, 1997; citati in Onida, 2004, pag.108), anche se è difficile dire se si tratti di una crisi del modello distrettuale oppure di semplici processi di trasformazione, dato che questo tipo di problemi ha accomunato tutte le piccole medie imprese, non soltanto quelle facenti parte di sistemi distrettuali.

Anche in Toscana, dove il modello distrettuale è sempre stato un elemento portante nella struttura produttiva della regione (giusto per fare un esempio fra tanti, basti pensare al distretto tessile di Prato, uno dei più grandi distretti industriali italiani e tra i più importanti a livello mondiale per le produzioni di filati e tessuti di lana, che è stato uno dei maggiori oggetti di studio di Giacomo Becattini), alla fine degli anni '90 si sono avvertiti alcuni scricchiolii. Fra il 1991 ed il 1996 i distretti toscani persero il 2,4% degli addetti, seppur meno rispetto alla media nazionale dell'intera industria manifatturiera che sfiorò il 7%.

Questi primi elementi di crisi portarono, in alcuni casi, ad una ricomposizione del ciclo produttivo in imprese di dimensioni medie che, attraverso un vasto ricorso alla subfornitura¹⁰, fecero uso della flessibilità dei piccoli produttori del distretto da cui si distaccarono per capacità strategiche, di innovazione tecnologica e

10 Il fenomeno della subfornitura consiste in tre elementi: a) commesse in conto lavorazione su materiali e specifiche del committente; b) commesse su conto produzione di semilavorati o prodotti finiti su specifiche del committente; c) commesse standard in senso lato, cioè acquisto di semilavorati e prodotti intermedi realizzati in autonomia dall'impresa fornitrice (Onida, 2004, pag.106).

commerciali, andando a modificare i sistemi locali indirizzandoli verso strutture più “gerarchiche”. In altre parole, si formarono nuovi produttori, completamente integrati, dalle dimensioni più elevate e da un maggiore carattere tecnologico, che continuarono a restare legati alle più piccole unità produttive locali sia per quanto riguarda i rapporti di subfornitura sia per continuare ad accedere alle risorse ed al diffuso *know how* dell'area. Tipici esempi, tra gli altri, sono il caso di Luxottica e delle cartiere del settore della Piana di Lucca. Luxottica, sotto la guida di Leonardo Del Vecchio, partendo da una piccola fabbrica nel distretto dell'occhialeria del cadorino, in Veneto, riuscì a superare il tradizionale modello di impresa locale di piccole dimensioni, e che svolgeva principalmente lavori su commissione, avviando la fabbricazione di occhiali con il proprio marchio. Ampliò progressivamente il nucleo originario dell'azienda aumentandone le dimensioni tramite acquisizioni di macchinari sempre più avanzati tecnologicamente, diventando oggi il più grande produttore di montature e lenti per occhiali. Nonostante sia un'azienda completamente ad integrazione verticale, mantiene un importante livello di relazioni sul territorio, dove può contare sui vantaggi dati dal sapere contestuale di cui abbiamo parlato in precedenza. Discorso simile per il distretto cartario di Lucca e Capannori, dove intorno ad alcuni grandi nomi come la Sofidel, la Lucart e la SCA (produttrici di marchi famosi come Regina e Tempo), completamente integrati verticalmente ed in grado di ottenere economie di scala interne, continuano ad esistere soggetti più piccoli in qualche modo ad essi legati e con i quali esistono costanti scambi e rapporti di fiducia reciproci.

2.3.3 L'aspetto legislativo

Negli anni '90 la rilevanza dei distretti industriali è stata sancita anche a livello normativo, ed in particolare dalla Legge 317 del 1991¹¹ che riconosce il distretto industriale come meritevole di tutela ed attenzione in sede di formulazione di politiche economiche a livello nazionale e regionale. L'articolo 36 di quest'ultima definisce il distretto industriale come un “sistema locale caratterizzato da una elevata concentrazione di piccole e medie imprese specializzate in una produzione

¹¹ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1991-10-05;317>

manifatturiera”, ponendo l'accento sull'importanza dei rapporti con il territorio e riprendendo, di fatto, quelle che sono le definizioni teoriche più accreditate dagli studiosi. Proprio per questo motivo la Legge attribuiva alle regioni l'incarico di sancire i confini territoriali dei distretti, utilizzando parametri statistici elaborati da un decreto successivo, il “Decreto Guarino” del 1993, e di fissare le risorse per l'attuazione dei progetti di sviluppo industriale. Ciò nonostante, l'applicazione di questi parametri si rivelò essere parecchio difficoltosa: a causa dell'eccessiva rigidità dei criteri stabiliti, risultò complicato adattarli a realtà molto eterogenee e differenti tra loro come erano quelle distrettuali. Il Decreto Guarino, quindi, venne superato nel 1999 dalla legge n.140 che apportò modifiche all'articolo 36 della legge n.317, affermando che i distretti costituissero un caso particolare dei sistemi produttivi locali, definiti questi ultimi come “contesti produttivi omogenei, caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, e da una peculiare organizzazione interna” ed anche “sistemi produttivi locali caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese industriali nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese”. La modifica più importante fu quella che affidò alle singole regioni il compito di stabilire quali fossero questi sistemi produttivi locali, adottando criteri propri per la classificazione e per stabilire le risorse da destinare al finanziamento di progetti per l'innovazione e per lo sviluppo.

Ad esempio, mentre in alcune regioni come la Lombardia, il Veneto o le Marche sono state promulgate leggi regionali ad hoc riguardanti la normativa dei distretti e dei sistemi di piccole imprese, la Regione Toscana, invece, nonostante rappresenti una delle regioni in cui l'esperienza distrettuale è più marcata, è ricorsa soltanto all'adozione di delibere di Giunta e Consiglio Regionale, senza mai elaborare ad una legge regionale che disciplinasse in modo specifico la materia in questione. L'individuazione dei distretti in Toscana risale al 1995, quando è stata adottata la Delibera di Consiglio Regionale 7 febbraio 1995, n. 35 “Individuazione dei distretti industriali, ai sensi dell'art. 36 della legge n. 317/1991, e criteri per l'adozione dei piani di programma di sviluppo locale”. In seguito, per adeguarsi alle modifiche apportate dalla Legge 140/1999 è stata adottata nel 2000 una nuova

Delibera, la DCR 21 febbraio 2000, n. 69 “Individuazione dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali manifatturieri, ai sensi dell’art. 36 della legge 317/1991 come modificato dall’art. 6, comma 8, legge 140/1999”, la quale individua 12 distretti industriali più importanti, dei quali 4 appartenenti al settore delle pelli, del cuoio e delle calzature, 3 al settore del tessile e dell'abbigliamento, 2 al settore del legno e del mobilio, 1 al settore orafo, 1 al settore cartario (il distretto di Capannori, di cui parleremo in seguito) e 1 al settore dei minerali non metalliferi. “Nonostante nella delibera in oggetto non sia prevista l’istituzione di organismi di rappresentanza dei distretti, risultano attivi alcuni Comitati di distretto, come quello del distretto lapideo di Massa Carrara, quello cartario di Capannori e altri” (Carminati, 2006, pag.28). La Regione Toscana, inoltre, ha introdotto con la Legge Regionale 5 aprile 2004, n. 21 “Disciplina dei distretti rurali” la categoria dei distretti rurali, definendoli come “sistemi produttivi locali fortemente caratterizzati dall’attività agricola”, con lo scopo di sostenere lo sviluppo economico e la valorizzazione del territorio, mettendo in risalto il rispetto delle tradizioni storiche.

2.3.4 La crisi dei distretti

La crisi economica che ha colpito i mercati globali nel periodo 2008-2009 ha avuto un impatto negativo sulle prestazioni di un gran numero di imprese con sede nei distretti industriali italiani. Quest'ultima, unita ad alcuni fattori di criticità intrinseci nel modello del distretto industriale, ha fatto sì che nella seconda metà degli anni 2000 il modello distrettuale conoscesse un periodo di minore forza.

Nel modello di sviluppo basato su piccole imprese e distretti industriali emergono alcune contraddizioni che derivano, spesso, dalle stesse condizioni che in molte circostanze ne determinano invece i punti di forza ed il successo. Si tratta dei limiti insiti nelle imprese di piccole dimensioni di avere una scarsa capacità innovativa causata proprio dallo loro forte specializzazione. Questa può sembrare una contraddizione con quanto affermato in precedenza, ma in alcuni casi “imprese troppo piccole, sotto-capitalizzate e sclerotizzate nella loro specializzazione, diventano incapaci di trasformare combinazioni prodotto/mercato un tempo di successo, e vengono via via superate o minacciate dalla concorrenza estera”

(Amatori e Colli, 1999, pag.320). Questo fenomeno può essere causato da quello che un tempo era un punto di forza: le abilità gestionali degli imprenditori. Questi ultimi, infatti, conoscono benissimo il territorio, il mercato del distretto, le tecnologie produttive a disposizione, i fornitori e i dipendenti. D'altro canto, però, capita spesso che la mentalità degli imprenditori distrettuali tenda ad essere conservativa, ancorandosi agli stessi modelli e strategie che nel passato avevano portato al successo. Questo non è un atteggiamento sbagliato a prescindere, ma lo diventa nel momento in cui porta a trascurare l'importanza che le innovazioni possono avere all'interno dell'organizzazione, spesso a causa dei costi elevati che si sosterebbero investendo in tali cambiamenti o perché gli imprenditori stessi non sono in grado di intuire e sfruttare le possibilità offerte dall'innovazione. Senza un minimo di strategia improntata all'innovazione l'impresa distrettuale rischia una risposta meno reattiva nei confronti dei cambiamenti del mercato e dell'ambiente economico.

Un ulteriore motivo della crisi risiede nella combinazione di due fattori: la forte concorrenza che gli imprenditori italiani devono affrontare da parte di produttori stranieri, che imparano velocemente le tecniche dei processi produttivi, e la caratteristica distintiva dei prodotti italiani, ossia il basso contenuto tecnologico degli output che possono essere facilmente riprodotti. Questi settori infatti, nonostante realizzino beni di ottima qualità, non dispongono di particolari caratteristiche tecnologiche che necessitano di tempo per essere acquisite. Le imprese manifatturiere, in passato, sono cresciute velocemente ed a basso costo ma questa evoluzione negli ultimi anni si sta riproponendo anche al di là dei nostri confini, in paesi come Cina, Taiwan, Romania e Marocco. “Ma non è solo il mercato globale a rappresentare un temibile *competitor*, anche le grandi multinazionali si sono organizzate con estese linee di *outsourcing*” (Rullani, 2003), delocalizzando la produzione in quelle nazioni dove il costo della manodopera è molto basso.

Anche alcune imprese distrettuali italiane hanno provato ad intraprendere la via della delocalizzazione per razionalizzare i costi e per provare ad aggredire nuovi mercati protetti dalle importazioni. Soprattutto nei distretti del nord-est Italia sono proliferati accordi di collaborazione produttiva o investimenti diretti in aree soprattutto dell'est Europa. In alcuni casi, come quello dell'imprenditore Severi nel

distretto magliario di Carpi, in Emilia, il processo di delocalizzazione viene addirittura esasperato e l'imprenditore diviene sostanzialmente un importatore, commercializzando prodotti provenienti dall'Asia e facendo sì che l'azienda mantenesse un buon livello di fatturato e profitti, nonostante una diminuzione della qualità del prodotto. Questo esempio paradigmatico è utile però a capire il rischio che le imprese distrettuali potrebbero incontrare, che è quello appunto di perdere quella caratteristica impronta di *Made in Italy* e di causare, contemporaneamente, a causa dei sempre più frequenti accordi con partner esteri, un impoverimento del tessuto artigianale locale che progressivamente perde stimoli ed “impoverisce le economie esterne marshalliane” (Onida, 2004, pag.114).

Sempre per quanto riguarda le esportazioni, da non sottovalutare è anche il fatto che il dollaro negli anni sia divenuto una moneta più debole dell'euro, causando un notevole calo nelle esportazioni verso gli Stati Uniti. Negli anni '80 e '90, spesso, la Banca d'Italia decideva di abbassare il valore della lira (immettendo una maggiore quantità di moneta nel sistema economico) proprio per favorire le esportazioni del *Made in Italy*. Questo ovviamente non è più possibile a seguito dell'adozione da parte dei Paesi dell'Unione Europea della moneta unica ed è uno degli argomenti utilizzati da quei movimenti politici che invocano l'uscita dall'Euro del nostro Paese.

Anche il mutamento del mercato del lavoro deve essere annoverato tra i fattori di difficoltà per le imprese distrettuali. L'offerta di lavoro giovanile sempre più scolarizzata e poco attratta verso quelle professioni considerate “manuali”, unita alla ridotta disponibilità delle imprese nel sostenere costi di formazione ed addestramento specifico del personale, ha portato alla diminuzione progressiva di tutte quelle professionalità artigianali e specializzate ed alla difficoltà nel riprodurre quella destrezza e capacità lavorativa in quei lavoratori che non hanno “respirato” il sapere contestuale interno al distretto.

Nella risposta, o non risposta, dei distretti industriali alla crisi, inoltre, è importante il ruolo della governance, sottolineato già come uno degli aspetti caratteristici nel precedente paragrafo, che può avere però un aspetto negativo quando le istituzioni locali, designate come abbiamo visto a costruire scenari economicamente positivi per i distretti, creano invece effetti opposti, a causa di una

gestione miope delle risorse, attuando provvedimenti politici inefficienti o, peggio ancora, attraverso gestioni opportunistiche della “cosa pubblica” caratterizzate magari da corruzione. Un esempio, come vedremo più specificamente nel terzo capitolo, è il distretto calzaturiero di Capannori, dove le politiche adottate dalle istituzioni locali non sono risultate efficaci per il rilancio di un settore che risulta essere oggi in grande difficoltà, dopo essere stato per anni il fiore all'occhiello della piccola impresa lucchese.

2.3.5 Gli ultimi anni, condizioni per la ripresa

Nel 2009 è nato l'Osservatorio nazionale dei distretti italiani¹², che rappresenta una sorta di banca dati ufficiale distrettuale ed è realizzata da una collaborazione tra la Federazione dei distretti italiani e Unioncamere. Dal 2014 la partnership con Unioncamere passa dalla Federazione Distretti Italiani a Unionfiliere, l'associazione di Unioncamere alla quale partecipano le Camere di commercio dei territori interessati allo sviluppo delle filiere e dei distretti, che ha assorbito la Federazione. Ogni anno da allora l'osservatorio presenta un rapporto basato sullo studio di un campione di 100 distretti industriali, con lo scopo di monitorare costantemente lo stato di salute del sistema distrettuale italiano, i cambiamenti in atto nel territorio e cercare di fornire soluzioni agli elementi di criticità del sistema.

Appare evidente anche secondo questi rapporti che negli ultimi cinque anni siano avvenuti alcuni cambiamenti in parte dei territori, per quanto riguarda il numero di imprese, la loro organizzazione ed i livelli di occupazione. Aumento della delocalizzazione produttiva, crisi di manodopera specializzata, nuova interpretazione di quel legame con il territorio che “ha in parte perso quel carattere di trampolino di lancio e di nicchia da difendere come negli anni più luminosi” (Osservatorio dei distretti italiani, Rapporto 2014), ma resta ancora in gran parte il fulcro di quella comunità che genera competenze caratteristiche e che spesso diventa un *brand* riconoscibile all'estero.

Dall'ultimo rapporto datato 2014¹³ emerge comunque un miglioramento del

¹² <http://www.osservatoriodistretti.org/>

¹³ http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/Rapporto_2014_OsservatorioNazionaleDistretti.pdf

clima economico per le aziende dei distretti rispetto agli ultimi anni, con alcune indicazioni circa un rafforzamento di questa tendenza nel corso dei prossimi anni. Nonostante questi indicatori non assicurino un veloce recupero delle posizioni perse durante la crisi a causa della concorrenza, a tratti sleale, dei produttori asiatici, i dati sembrano comunque confermare il perdurare di quell'“effetto distretto” di cui abbiamo parlato in precedenza e grazie al quale, in passato, queste aree hanno dimostrato la capacità di una maggiore resistenza in periodi congiunturalmente difficili e di anticipare le fasi di ripresa rispetto al resto del tessuto produttivo. Nonostante questi periodi di difficoltà, infatti, i distretti restano una forza dinamica, in grado di compensare o attutire gli effetti della recessione. Le performance sui mercati esteri, nonostante tutto, rimangono le fondamenta sulle quali si regge gran parte dell'impalcatura distrettuale e, di conseguenza, dell'intero tessuto manifatturiero del nostro Paese. Infatti secondo gli ultimi dati risalenti al 2013, il 42% delle imprese analizzate ha indicato di avere incrementato le esportazioni, a fronte del 32,8% del 2010.

Dall'analisi di questo rapporto, e di quelli degli anni precedenti, vengono individuate quelle priorità che il legislatore, sia esso lo Stato o le istituzioni locali, deve tenere in grande considerazione per preservare, rafforzare o ricostituire la competitività dei sistemi distrettuali:

- colmare il *gap* sulle infrastrutture di comunicazione e sulle applicazioni digitali;
- rendere fisco e apparato burocratico vicini alle imprese, e non ulteriore ostacolo alla crescita;
- velocizzare e ridurre i costi della giustizia civile;
- rendere più forte il dialogo fra un mondo del lavoro che ha subito forti cambiamenti ed un'offerta formativa non sempre in grado di generare le competenze che servono al mercato, con ulteriori conseguenze negative sul versante occupazionale.

Anche nei distretti industriali, infatti, il lavoro rappresenta la reale emergenza, portando alla luce un duplice problema: la mancanza di possibilità lavorative per le giovani generazioni ed il pericolo di espulsione di occupazione molto specializzata

che, successivamente, incontrerà maggiori difficoltà a reintegrarsi nel mercato del lavoro. Senza perdere di vista le persistenti problematiche sul versante del credito, visto che senza finanziamenti da banche ed altri istituti le imprese distrettuali rischiano di avere forti ripercussioni sui processi di investimento e di innovazione, indispensabili per sfruttare nuove nicchie di mercato.

Un altro tema importante è l'enfasi posta sulla sostenibilità ambientale, che può divenire un fattore strategico in un'ottica di diminuzione dei costi. Secondo un'analisi elaborata da Confartigianato e contenuta nel 3° Rapporto dell'Osservatorio¹⁴, "la diffusione delle tecnologie *green* nei distretti industriali appare come un fenomeno in costante crescita". Questi nuovi investimenti "verdi" riguardano per il 53,8% dei casi impianti e tecnologie per ridurre i consumi energetici. Soltanto in Veneto, a partire dal 2009, oltre 35.000 aziende (il 10% a livello nazionale, il 24% del totale regionale) hanno effettuato investimenti in tecnologie a maggior risparmio energetico ed a minor impatto ambientale. "Possiamo citare un distretto più "tradizionale" come la concia di Arzignano, ma anche quelli delle energie rinnovabili di Belluno, il distretto Refricold che produce frigoriferi e climatizzatori dall'elevato risparmio energetico ed il fenomeno della riconversione in chiave *green* del distretto del legno" (Osservatorio nazionale dei distretti italiani, 2012).

Infine, imprescindibile rimane il rapporto con il proprio territorio. Coltivare i propri interessi in patria deve tornare ad essere un'importante risorsa strategica, senza dimenticare l'importanza delle relazioni con l'estero ma anche senza cedere a miopi logiche di delocalizzazione. Alimentare le eccellenze produttive da cui trae origine quel *Made in Italy* che attrae clienti in tutto il mondo ed un'efficace e coraggiosa politica di investimenti nel rinnovamento delle infrastrutture, devono essere condizioni necessarie per uno sviluppo positivo nel futuro. In un paese moderno, inoltre, l'azienda deve ambire a svolgere anche un ruolo sociale, in quanto occupando le persone del posto si aiuta la ripresa e si evitano le problematiche che derivano dall'utilizzo di mano d'opera a basso prezzo in altri paesi, in termini soprattutto di qualità del prodotto e di perdita del "sapere contestuale".

¹⁴ <http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/osservatorio-2012.pdf>

Le aziende del *Made in Italy*, inoltre, sono tra quelle che meglio hanno resistito alla crisi e, avendo ancora dei mercati in crescita, possono fare da traino per la ripresa. In particolare nel settore del lusso italiano (ovvero principalmente quei prodotti di alta moda destinati ad una clientela molto limitata numericamente ma estremamente disposta a spendere) c'è un insieme di elementi di cultura, gusto e design che ancora oggi continua ad avere un enorme *appeal* nei consumatori, in particolare stranieri. Ed è anche grazie a queste aziende, che in grande maggioranza si annidano nei distretti industriali italiani, che si possono sviluppare ulteriori condizioni per il rilancio del nostro sistema economico.

CAPITOLO 3 – I DISTRETTI INDUSTRIALI DEL CAPANNORESE

Dopo aver analizzato la teoria e l'evoluzione dei distretti italiani, in quest'ultimo capitolo andremo a vedere due casi particolari che si sono sviluppati sul territorio della piana di Lucca, ed in particolare nel comune di Capannori: il distretto calzaturiero ed il distretto cartario.

Il confronto tra queste due realtà molto vicine territorialmente, ma molto distanti per quanto riguarda strutture, organizzazione ed anche risultati economici, è particolarmente interessante: il primo per caratteristiche rappresenta il tipico esempio di distretto industriale italiano, andando a racchiudere le qualità che hanno determinato la competitività di questo tipo di organizzazione produttiva nei periodi di splendore, ma anche le criticità che negli anni di crisi sono inevitabilmente emerse. L'incidenza del “fattore umano” nella produzione per lo più artigianale delle calzature, ha fatto sì che il distretto risentisse dell'ingresso nello scacchiere economico di tutti quei paesi con costi di manodopera nettamente inferiori; così come non ha aiutato a fronteggiare le congiunture economiche sfavorevoli la fragilità dell'organizzazione, dovuta alle piccole dimensioni delle imprese che la compongono e da imprenditori non sempre in grado di trovare soluzioni alle sollecitazioni del mercato.

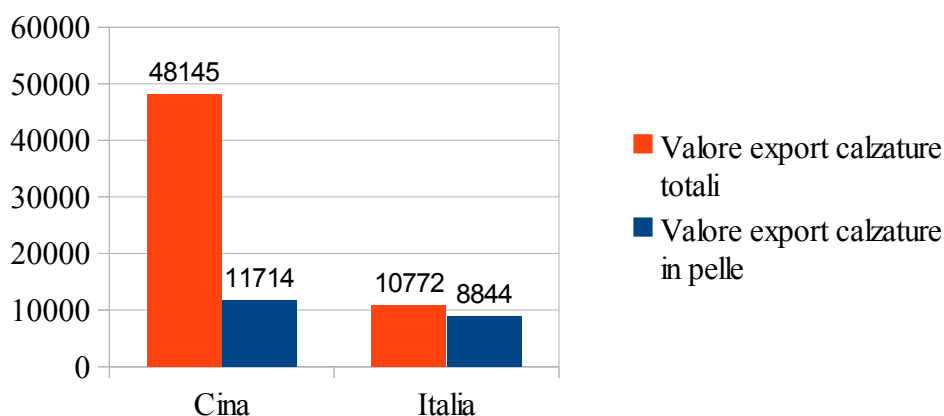
Il distretto della carta, invece, può essere associato molto verosimilmente a quel fenomeno che fu coniato da Giuseppe Turani a metà anni '90 (ed elaborato da Andrea Colli nel 2002), ovvero “quarto capitalismo”: nel tempo all'interno del distretto si sono “innalzate” alcune imprese di dimensioni medie o medio-grandi che, rimanendo comunque ancorate al proprio territorio, hanno fatto da traino anche a tutti quei soggetti economici che le circondavano. Come Luxottica in Veneto (si veda il paragrafo 2.3.2), anche in questo caso intorno ad alcuni grandi gruppi come, ad esempio, Sofidel, Sca e Lucart, continuano ad esistere tante imprese ad essi legate,

come produttori di macchinari, manutentori, subfornitori ed aziende di servizi. Inoltre, a causa della natura stessa del prodotto che ben si presta ad una produzione in scala ottenuta con grandi macchinari ad alta tecnologia, l'incidenza del costo del lavoro è molto più bassa rispetto agli altri distretti manifatturieri. Anche altri aspetti lo distinguono dalla maggior parte dei distretti italiani, come le aggressive politiche di marketing e di diffusione del marchio o l'aspetto della delocalizzazione, che non ha la funzione di abbassare i costi del lavoro ma rappresenta una vera e propria strategia per la distribuzione: si abbattano gli elevati costi di trasporto dovuti all'esportazione degli output (ad esempio grosse bobine di carta) costruendo filiali estere completamente integrate verticalmente, che si inseriscono direttamente nei canali distributivi locali.

3.1 Il distretto calzaturiero di Capannori

L'Italia è il primo paese d'Europa nella produzione di calzature. Secondo i dati elaborati dell'Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani (ANCI) del 2013¹⁵, copre da solo oltre il 30% della produzione comunitaria, fornendo a livello mondiale circa il 10% delle esportazioni complessive, seconda solo alla Cina che primeggia in modo netto (48 miliardi di dollari di valore complessivo delle esportazioni cinesi contro i quasi 11 del nostro Paese). La distanza dal colosso asiatico, però, si riduce notevolmente se si parla di calzature di pelle, che da sole coprono quasi il 90% del totale dell'*export* italiano per quanto riguarda le scarpe.

Grafico 3.1 – Valore export calzature, confronto Cina-Italia



Dati in milioni di euro. Fonte: APICCAPS-World Footwear Yearbook 2014, elaborazione ANCI

Soltanto in Toscana, inoltre, si concentra oltre il 20% delle aziende a vocazione calzaturiera dell'intero tessuto nazionale.

Questi dati dimostrano come l'interesse legato a questo settore derivi soprattutto dalla sua capacità di competere, nonostante le molte difficoltà, acuitesi in maniera particolare in questi anni di crisi economica, a livello internazionale anche con paesi operanti con un costo del lavoro di gran lunga inferiore (Cina appunto, ma anche Taiwan, Tunisia, Marocco, Romania).

¹⁵ [http://www.assocalzaturifici.it/anci/main.nsf/alldocs/CB69E9C96A362911C1257E6000315B86/\\$file/Infografica%20Assocalzaturifici_dati%20a%20consuntivo%202014_MAIL.pdf](http://www.assocalzaturifici.it/anci/main.nsf/alldocs/CB69E9C96A362911C1257E6000315B86/$file/Infografica%20Assocalzaturifici_dati%20a%20consuntivo%202014_MAIL.pdf)

È questo il caso del distretto calzaturiero della Piana di Capannori che è stato in grado di essere competitivo non tanto sul prezzo ma perché è riuscito a contare, negli anni, sulle superiori caratteristiche del prodotto e sulla capacità di assecondare le aspettative dei clienti (i prodotti più noti del distretto sono gli zoccoli ed i sandali *casual* da passeggio, prevalentemente di pelle). Inoltre l'organizzazione del distretto rappresenta i canoni caratteristici dei classici distretti industriali italiani, con una struttura de-verticalizzata in "aree sistema" formate da tante piccole aziende flessibili (ma allo stesso tempo anche molto fragili), spesso a gestione familiare, con un forte senso di appartenenza, di legame col territorio e con quel *mix* tipico di cooperazione e competizione con i "vicini di casa". Il tessuto imprenditoriale della zona si distingue, quindi, per l'assenza di una o più grandi aziende capaci "di trainare l'economia locale e per la presenza di molte piccole realtà industriali ed artigianali di cui alcune specializzate in particolari fasi del prodotto" (Bianchi Martini, 2005, pag.71). Questo ha permesso, nel periodo di maggior splendore del distretto, di esaltare nei suoi prodotti i contenuti del *Made in Italy*, mantenendo allo stesso tempo un'alta efficienza ed un costo contenuto.

Nonostante ciò, il distretto calzaturiero di Capannori rappresenta uno dei tanti esempi che testimoniano come le posizioni di forza raggiunte dal nostro Paese si collochino spesso in settori strutturalmente deboli, caratterizzati da un'elevata frammentazione dell'offerta, da una estrema fragilità organizzativa e pericolosamente insidiati dalla globalizzazione. Anche il legame affettivo dell'imprenditore verso il consolidato modo di operare può rappresentare un'arma a doppio taglio, impedendo di fatto l'inserimento di processi innovativi nel tessuto produttivo. Inoltre, il posizionamento prevalente dei prodotti in fasce qualitative e di prezzo "medio economiche" o "medio fine"¹⁶ determina ancor di più problemi di competitività nei confronti della concorrenza delle aree a più basso costo del lavoro. Il tutto viene acuito poi dalla sempre maggiore difficoltà nel reperire manodopera qualificata e dai costi elevati che servono per addestrarla.

Per queste ragioni il distretto, come un po' tutto il settore calzaturiero italiano,

¹⁶ Nella terminologia tecnica del settore calzaturiero vengono distinti, in funzione della fascia qualitativa e di prezzo, i seguenti segmenti: medio economico, medio fine, fine e lusso. (Bianchi Martini, 2005).

soprattutto dalla seconda metà degli anni 2000, sta vivendo momenti di difficoltà.

3.1.1 L'evoluzione del distretto capannorese

La prosperità della zona più settentrionale del comune di Capannori, ed in particolare delle frazioni di Segromigno e San Colombano, è andata di pari passo con lo sviluppo del settore calzaturiero, partito dalla produzione ancestrale di zoccoli di legno, fino ad arrivare alle recenti calzature in pelle fabbricate utilizzando sistemi moderni di produzione.

Già alla fine del 1700, come attestato da documenti notarili dell'epoca, in questi luoghi venivano prodotti zoccoli il cui legno veniva ricavato dai pioppi bianchi presenti sul territorio. Come nel caso di altri distretti delle società protoindustriali, infatti, i primi operai erano gli stessi contadini, molti dei quali col passare degli anni abbandonavano gradualmente il lavoro nei campi per cimentarsi nelle attività manifatturiere. Nei primi anni del 1900 aprirono i primi veri e propri laboratori e si formò una sorta di associazione di produttori organizzati che portavano i loro prodotti sulle spiagge della Versilia, allargando col tempo il loro mercato fino alla Corsica e al Nord Italia.

L'evoluzione del distretto calzaturiero capannorese rispecchia di fatto lo sviluppo generale del settore calzaturiero italiano, per il quale si possono individuare alcune fasi che lo caratterizzano e lo inquadrano anche a livello cronologico (Gaibisso, 1992). Nel periodo del secondo dopoguerra possiamo identificare la fase della “struttura artigianale”, dove la struttura produttiva era caratterizzata da micro-unità che producevano output dal forte carattere manuale ed artigianale, destinati prevalentemente al mercato interno (secondo i dati dell'ANCI¹⁷, all'epoca si esportava solo il 3,7% della produzione).

Negli anni '50 vi è stato un importante balzo tecnologico, quando vennero messi a punto (partendo dalle macchine a vapore utilizzate nei campi per le trebbiatrici) macchinari specifici per la lavorazione del legno, che svincolarono parte della produzione dal lavoro manuale consentendo un considerevole aumento nel numero di zoccoli prodotti. In questo modo i confini del mercato si allargarono

¹⁷ I dati dell'Assocalzaturifici ci sono stati gentilmente forniti da Federica Maioli, responsabile dell'area formazione e dei progetti speciali dell'ANCI.

notevolmente grazie all'aumento delle esportazioni (in particolar modo dagli Stati Uniti e dalla Germania), aumentando i numeri del fatturato e causando la nascita di molti nuovi calzaturifici, che spesso vedevano la luce in depositi contadini convertiti. Secondo i dati della Camera di Commercio di Lucca, nel periodo di massimo splendore, nel distretto calzaturiero di Capannori sorgevano oltre 400 imprese (Moretti e Fabbrini, 1980).

In seguito si passò alla fase di una “imprenditoria diffusa”, tra gli anni '60 fino alla fine anni '70. In alcuni casi, infatti, si svilupparono capacità imprenditoriali che prima erano frenate dalle logiche artigianale e dal mercato locale, soprattutto grazie agli stimoli posti dalla domanda estera. Questo causò un duplice effetto: da un lato, in alcune situazioni in cui esistevano condizioni positive per lo sviluppo del settore (come un'ampia disponibilità di manodopera non costosa o una facilità negli approvvigionamenti di materie prime), nacquero nuove iniziative imprenditoriali, ad esempio una diversificazione della gamma dei prodotti; dall'altro, però, le condizioni molto favorevoli della domanda facevano sì che gli imprenditori restassero concentrati esclusivamente sugli aspetti più strettamente legati alla produzione della loro attività, a discapito di quelli strategici e commerciali. Si andava semplicemente a cercare l'artigiano più bravo per incrementare la produzione, senza preoccuparsi di aspetti gestionali e di pianificazione. Questa “mentalità del produttore” resterà tipica del distretto fino ai giorni nostri, rappresentando un limite nei periodi di crisi a causa, come dicevamo anche nel precedente capitolo, della scarsa capacità manageriale e di relazionarsi con la variabilità dei mercati.

In questo periodo si ebbe la "disintegrazione" della produzione interna: le imprese più importanti del distretto iniziarono, infatti, a realizzare soltanto alcune lavorazioni in prima persona, andando ad occuparsi quasi esclusivamente della commercializzazione dell'output finito. Le altre fasi del processo di produzione cominciarono ad essere decentrate presso altre imprese specializzate o a lavoratori a domicilio. Il distretto iniziò, quindi, ad essere formato non solo da realtà a ciclo integrato in grado di provvedere a tutte le fasi di lavorazione necessarie per la produzione, ma si iniziarono ad intravedere quelle economie esterne marshalliane tipiche, in grado di far raggiungere economie di scala all'interno del distretto.

Ed infatti, dagli anni '70 in avanti, si entrò nella fase delle “aree sistema”, che vide di fatto la nascita dei distretti industriali tutt'oggi esistenti. È vero che sin dal principio la produzione calzaturiera si concentrava spesso in zone territoriali specifiche, ma soltanto con il passare del tempo questo fenomeno di localizzazione è andato arricchendosi di quegli elementi di carattere sistemico che abbiamo visto nel precedente capitolo. Il distretto calzaturiero iniziò a prendere la forma tipica del distretto industriale, caratterizzato dalla specializzazione produttiva, dal sapere contestuale, dalla commistione tra relazioni e competizione tra le diverse aziende che si sono mostrate aperte verso le innovazioni e il miglioramento della qualità (anche attraverso investimenti in macchinari più tecnologici) e dalla nascita di aziende specializzate che, come detto, curavano esclusivamente la commercializzazione, dando la possibilità ad imprese più piccole di inserirsi nel tessuto territoriale e produttivo e di entrare sul mercato. In questi anni, soprattutto nella zona a nord di Capannori, quasi tutte le famiglie avevano un ruolo all'interno del settore produttivo della calzatura. Si creò un forte senso di identificazione del territorio con la sua attività economica principale, in un processo che ha segnato per lungo tempo anche la crescita sociale ed urbanistica.

Alla fine del decennio tutta l'industria calzaturiera italiana si era ormai affermata sui mercati di tutto il mondo, così come il distretto di Capannori che rappresentava il fiore all'occhiello dell'impresa manifatturiera lucchese e deteneva una posizione di indiscusso prestigio per quanto riguarda l'aspetto qualitativo del prodotto offerto e la capacità di individuare e definire le tendenze della moda. Gli zoccoli *Made in Capannori* erano un prodotto unico, che si trovava esclusivamente nelle imprese del territorio e che avevano un grandissimo successo soprattutto negli Stati Uniti. Il 1979 rappresentò un anno di enorme successo: secondo i dati ANCI il valore delle esportazioni rispetto all'anno precedente aumentò del 41%.

Ma negli anni '80 si assistette ad un primo periodo di crisi del distretto, ed in generale dell'intero settore calzaturiero del nostro Paese. Alla recessione mondiale si unì il forte orientamento alla produzione e la scarsa flessibilità di molte imprese distrettuali che, unita alla forte concorrenza che iniziava a mostrarsi dai paesi emergenti che si affacciavano sui mercati europei e dalla mancanza di strumenti

(tecnici, finanziari, manageriali) per poter competere, causò una flessione economica per i distretti calzaturieri a livello nazionale, già a partire dal 1980. Da un'indagine effettuata dall'ANCI su un campione rappresentativo di imprese, rispetto al 1979 si registrò un calo del 18,1% nella domanda proveniente dal mercato tedesco, del 17,8% dal resto d'Europa e, addirittura, del 42,3% dagli Stati Uniti.

Molte aziende furono costrette a rivedere al difetto le loro dimensioni, decentrando ulteriori fasi del processo produttivo e questo rappresentò, paradossalmente, un'ancora di salvezza per i distretti industriali delle calzature. Difatti il settore reagì alla crisi attraverso un ridimensionamento delle strutture, cercando di contenere i costi del lavoro e diminuendo il volume della produzione per cercare di essere più reattivi rispetto alla domanda del mercato. Si puntò sul potenziamento della struttura commerciale, per migliorare i processi transazionali, e sul miglioramento delle tecnologie produttive indirizzate alla riduzione dei costi. Per assicurare l'originalità vennero avviate anche delle collaborazioni con stilisti per migliorare il design dei prodotti. Si lavorò anche in direzione di una diminuzione dei costi di trasporto e sulla rapidità delle consegne, cercando di garantire rapporti con le conterie poco distanti. Inoltre alcune "politiche di defiscalizzazione degli oneri sociali e nuove agevolazioni creditizie per investimenti di ammodernamento degli impianti e dei macchinari diminuirono i costi per le imprese e favorirono processi di ristrutturazione e di razionalizzazione produttiva" (Bellandi, 1980).

Questa diminuzione della dimensione dei calzaturifici andò a consolidare quella struttura tipica del distretto industriale in quanto aumentarono i processi di disintegrazione verticale: i calzaturifici furono portati ad un maggior decentramento di fasi intermedie della lavorazione ad imprese subfornitrici e divennero ancora più importanti le relazioni fra i vari soggetti attivi ai diversi livelli del ciclo produttivo.

Anche per questo, nel 1984, nacque il Centro Servizi Calzaturiero (CE.SE.CA), "una struttura di meta-management che supporta le imprese del comparto nello svolgimento di alcune attività che compongono la catena del valore" (Bianchi Martini, 2005, pag.72). I soci promotori furono la Camera di Commercio, la Provincia di Lucca ed il Comune di Capannori, oltre ad alcune aziende private ubicate proprio nella zona di Segromigno ed altre aree limitrofe. Nel tempo il

CE.SE.CA. ha fornito assistenza alle imprese riguardo alcune attività come il controllo qualità dei prodotti, la progettazione Cad/Cam e la consulenza sulla promozione internazionale (contrattualistica, regimi doganali, ecc.). Negli ultimi anni però la crisi si è abbattuta anche su questo organo che, a causa della progressiva diminuzione dei fondi messi a disposizione dalle istituzioni locali, è diventato via via sempre meno operativo, venendo addirittura liquidato nel 2013.

Comunque negli anni '90, anche grazie al processo di ristrutturazione che consolidò l'"effetto distretto" e le economie esterne marshalliane, il distretto calzaturiero lucchese visse un periodo tutto sommato positivo, soprattutto sui mercati esteri che arrivarono ad assorbire una percentuale sempre maggiore della produzione. Anche oggi il 60-70% della produzione di zoccoli e sandali è indirizzato verso gli Stati Uniti, ed infatti parecchie imprese ormai lavorano quasi esclusivamente per il mercato americano (ed è anche il caso del calzaturificio Biquattro, di cui parleremo in seguito).

Nonostante le piccole dimensioni e il carattere quasi sempre prettamente domestico della gestione, non mancano esempi di imprese singole che hanno raggiunto un grande successo, pur rimanendo strettamente ancorate nel tessuto distrettuale e ad una conduzione comunque familiare. Un esempio è la Lelly Kelly Spa, con sede nella frazione di Lammari del comune di Capannori e che ogni anno realizza un fatturato molto elevato (nel 2003 i ricavi furono di 24 milioni di euro, dati CCIAA). L'azienda originale, Stefania Shoes, sin dal 1970 era specializzata nella produzione delle scarpe da bambino e si trasformò in Stefcom Spa nel 1986, affiancando alla produzione un'attività commerciale con la licenza del marchio Snoopy. Negli anni '90 conobbe un vero e proprio *boom*, grazie ad una strategia molto efficace di "segmentazione del mercato per sesso" (Bianchi Martini, 2005, pag.199). Infatti nel 1992 nacque il marchio Lelly Kelly e nel 1993 quello Bull Boys, che rivoluzioneranno il mercato italiano della calzatura da bambino grazie anche a strategie comunicative e di marketing fino ad allora molto rare per imprese di quelle dimensioni e sicuramente uniche nel distretto capannorese. Grazie ad attente ricerche di mercato e strategie orientate al consumatore, come ad esempio associare all'acquisto delle scarpe il regalo di un giocattolo o un gadget, divenne leader del

mercato per le calzature per bambini. Gli anni successivi vedono l'espansione dei marchi Lelly Kelly e Bull Boys in vari paesi europei, raggiungendo a partire dal 2004 anche Stati Uniti ed Asia. Nel 2005 Stefcom Spa ha cambiato nome in Lelli Kelly Spa. Oggi gran parte del processo produttivo dell'azienda è delocalizzato in Asia, mentre sul territorio rimane principalmente la parte commerciale ed amministrativa.

3.1.2 Dentro la crisi del nuovo millennio

Le aziende calzaturiere con sede nella provincia di Lucca, anche grazie ad un maggior ricorso alla delocalizzazione, sono riuscite a mantenere nei primi anni del 2000 livelli di "redditività operativa mediamente più alta rispetto a quelle delle altre aree distrettuali italiane" (Bianchi Martini, 2005, pag.234).

Fino al 2003, infatti, il distretto calzaturiero lucchese godeva di buona salute. Secondo i dati CCIAA di quell'anno nella provincia erano quasi 650 le imprese impegnate in tutte le fasi merceologiche e produttive del settore, per lo più medio-piccole, con un numero di addetti complessivo di 3.364 unità che lo poneva al quarto posto fra i settori economici della provincia, "dietro solo al settore cartario e ai comparti dei materiali metalliferi e non metalliferi" (Bianchi Martini, 2005, pag.51).

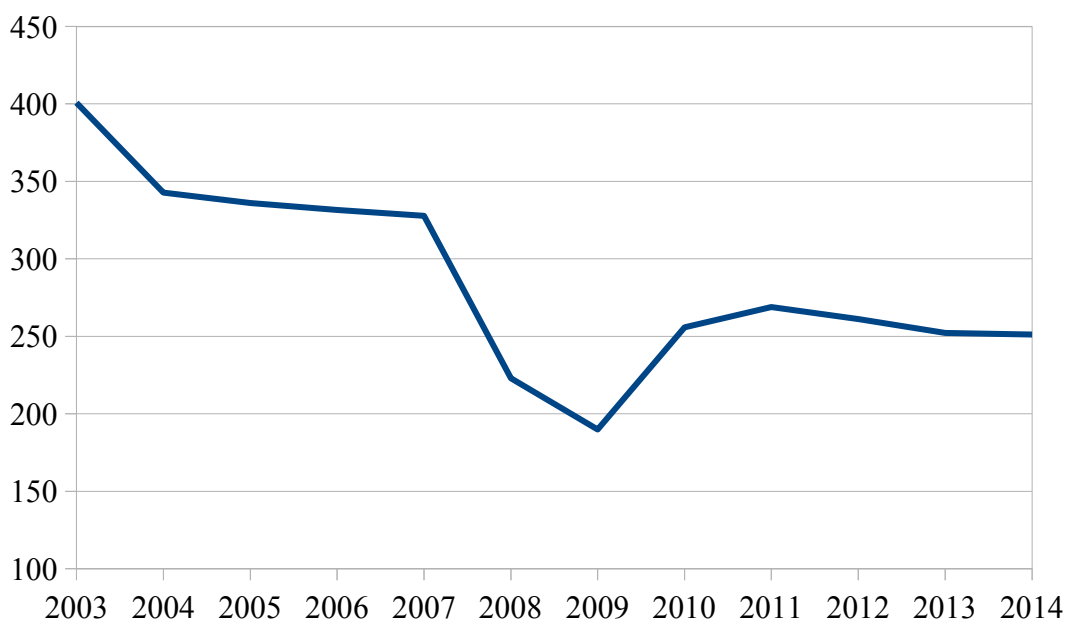
Nel 2004 iniziò un periodo di flessione, testimoniato da un calo delle esportazioni che passò da un valore complessivo di 400 milioni di euro del 2003 a 342 del 2004, fino ad arrivare ad un crollo nel biennio 2008-2009, con una variazione negativa rispetto al 2007 di oltre il 32% e con le esportazioni verso gli Stati Uniti che scesero di quasi il 40% nei primi mesi del 2009 (dati ANCI).

Analizzando i dati messi a disposizione dall'ANCI e dalla Camera del Commercio di Lucca si evince come la crisi abbia interessato tutto il comparto delle imprese artigiane attive nella provincia di Lucca (non solo quelle relative al settore delle calzature), il cui numero tra il 2008 ed il 2012 è sceso dell'8,9%, "una variazione a cui ha contribuito soprattutto quella della manifattura con una diminuzione del 15,1%" (Poma e Frattini, 2013, pag.93).

Oggi la situazione del settore calzaturiero lucchese, e di riflesso quello di Capannori, è ancora particolarmente delicata, come del resto confermano i più recenti dati congiunturali dai quali emerge che il distretto sta subendo pesantemente

la concorrenza dei paesi asiatici. Secondo gli ultimi dati della CCIAA, risalenti al primo trimestre del 2015¹⁸, le aziende calzaturiere nella provincia di Lucca risultano essere circa 400 (una diminuzione di quasi il 40% rispetto al 2003), con un numero di addetti complessivo poco al di sotto dei 2900, con una media di 7 addetti per impresa. Inoltre, stando alle elaborazioni dell'ANCI, sebbene nei primi 6 mesi del 2015 il valore dell'export complessivo sia aumentato dell'11,2% rispetto ai valori registrati nello stesso periodo nel 2008, i numeri rimangono comunque molto più esigui rispetto a quelli che si registravano fino a 10 anni fa. Gli Stati Uniti non sono più il primo paese destinatario delle esportazioni, ma sono stati superati da Francia, Germania e Regno Unito che raccolgono complessivamente quasi il 50% del totale delle vendite all'estero.

Grafico 3.1.2 – Andamento del valore delle esportazioni del settore calzaturiero della provincia di Lucca



Scala in milioni di euro. Fonte: nostra elaborazione su dati ANCI

Il valore delle esportazioni è un dato fondamentale che viene considerato nel settore calzaturiero come indice di buona o cattiva salute, proprio in virtù del fatto

¹⁸ http://www.starnet.unioncamere.it/Sportello-online_7A11204B186C766

che la maggior parte degli output dei calzaturifici è destinata ai mercati stranieri e, come già detto in precedenza, molte imprese producono quasi in esclusiva per un certo tipo di mercato.

Un esempio è il calzaturificio Biquattro Srl di Segromigno in Monte, che oggi è specializzato nella produzione di grandi volumi di calzature di classe medio economica principalmente per l'esportazione sui mercati esteri, soprattutto quelli degli Stati Uniti. Abbiamo effettuato un'intervista a Moreno Bandoni, l'attuale proprietario, che ci ha offerto un punto di vista interno al distretto, soprattutto per quanto riguarda la crisi ed il rapporto degli imprenditori del territorio con le istituzioni locali.

3.1.3 La testimonianza di un imprenditore del settore

Il calzaturificio Biquattro nacque successivamente a quella razionalizzazione avvenuta in seguito alla crisi dei primi anni '80, di cui abbiamo parlato in precedenza. Infatti, inizialmente, il padre di Moreno, Luigi Bandoni, dopo una fase di produzione artigianale di zoccoli avviata nel secondo dopoguerra, fondò negli anni '60 il calzaturificio Vela d'Oro che conobbe un periodo di grande successo economico, con una struttura produttiva totalmente integrata. Nel 1977 l'azienda si trasforma, mantenendo esclusivamente compiti commerciali e decentrando le fasi della produzione all'interno di una società che prendeva il nome di Calzaturificio F.B, che consolidò il proprio nome anche grazie alla sponsorizzazione di alcune personalità, come il calciatore della Fiorentina Giancarlo Antognoni. Ma la crisi di inizio anni '80, come detto, portò ad una ristrutturazione complessiva dell'azienda, che ridusse strutture e numero di operai e concentrò nuovamente al suo interno molte fasi della produzione, assumendo la denominazione attuale ed iniziando a lavorare quasi esclusivamente per i mercati oltre oceano.

Bandoni ci racconta che il primo duro colpo dell'attuale crisi economica si è sentito nel 2004, in seguito all'allargamento ad est dell'Unione Europea che accolse 10 nuovi stati. Oltre agli effetti che questo comportava in termini di maggiore possibilità per le aziende concorrenti che potevano delocalizzare più facilmente e quindi abbattere i costi, l'apertura delle frontiere ha portato una difficoltà anche nei

controlli delle merci e delle materie prime, che più soventemente arrivavano sui banchi della distribuzione senza i dovuti controlli. Questo aspetto rappresenta un ostacolo alla competitività per quelle piccole aziende che, nel reperire materie prime e nel rilasciare ed ottenere le dovute certificazioni, vanno incontro a costi maggiori, oltre a doversi confrontare con mercati più liberi ed aperti e quindi maggiormente soggetti a domande variabili e all'ingresso di nuovi ed aggressivi competitori.

Un altro aspetto che si respira all'interno del distretto è che a causa dell'attuale situazione economica viene ad incrinarsi il clima di cooperazione che caratterizza da sempre l'area distrettuale. I vicini sono diventati solo dei concorrenti da battere e, in una logica di *mors tua vita mea*, la perdita di un potenziale concorrente viene vista come un'opportunità in più per intercettare una domanda sempre più contratta. I legami che si sono instaurati lungo il distretto hanno permesso negli anni di raggiungere alcuni vantaggi competitivi, tra cui abbassamento dei costi di trasporto, la tempestività delle consegne, vantaggi sull'approvvigionamento delle materie prime, dei quali ha beneficiato in primis la qualità del prodotto offerto. Perdere queste sinergie significa impoverire la circolazione delle informazioni di tipo tecnologico, organizzativo, commerciale. Vuol dire, in pratica, perdere la possibilità di sfruttare quelle economie di scala esterne all'impresa ma interne all'area del distretto che causano i vantaggi competitivi di questo tipo di organizzazione. Inoltre, come abbiamo visto anche nei paragrafi precedenti, la cooperazione tra i diversi soggetti economici, il cui successo in una logica distrettuale dovrebbe dipendere dal successo dell'area stessa, scoraggia comportamenti opportunistici ed è incentivante a lavorare con correttezza.

Bandoni, come altri imprenditori del settore, fa notare anche lo scarso aiuto avuto dalle politiche adottate dalle istituzioni locali. Lo stesso CE.SE.CA., come detto in precedenza nato con lo scopo di promuovere e commercializzare la produzione dell'area di Capannori, in particolare Segromigno, ha svolto un ruolo quando le cose andavano bene, ma nella crisi non è stato in grado di funzionare (fino ad essere definitivamente sciolto nel 2013). Agli inizi degli anni 2000 il CE.SE.CA., in collaborazione con gli Enti locali del territorio, presentò il progetto del Polo Tecnologico di Segromigno, che avrebbe dovuto prevedere anche la "Cittadella della

Calzatura". L'idea fondamentale era quella di realizzare una struttura in grado di aggregare in un unico *network* di servizi le aziende operanti nel settore calzaturiero, non soltanto del territorio ma anche dell'intera regione. "In un'ottica strategico-competitiva tale progetto vuole perseguire l'obiettivo di favorire la condivisione del *know how* dei principali attori del settore (ad esempio stilisti, modellisti, gruppi di acquisto, *software house*, esperti in logistica, ecc.)" (Bianchi Martini, 2005, pag.72). Il progetto prevedeva non solo di diminuire le distanze tra i vari soggetti, in un'ottica di riduzione dei costi di trasporto, e di dotare anche le imprese più piccole di sapere e risorse tecnologiche aggiuntivi, ma anche di formare manodopera specializzata che potesse essere impiegata nei processi produttivi distrettuali. Nella realtà dei fatti, invece, il progetto non è mai partito: rimasto per quasi un decennio esclusivamente su carta, in seguito all'assegnazione di Fondi Strutturali Europei l'edificio è stato costruito ed addirittura inaugurato nel febbraio del 2014, ma le attività non sono mai iniziate e rimane tutt'oggi un guscio vuoto.

Lo stesso Bandoni ci conferma che gli imprenditori locali nutrivano la speranza che questo progetto potesse arginare il problema della carenza di manodopera specializzata. I distretti dell'area si trovano in sostanza a combattere una guerra impari con i rivali, soprattutto cinesi. Questo avviene in particolar modo quando si va a competere con i prodotti della stessa fascia qualitativa: essendosi perso gran parte di quel "sapere contestuale" all'interno del distretto e dovendo ricorrere sempre più spesso a manodopera non in grado di garantire la stessa qualità del passato, impossibile da addestrare a livelli sufficientemente elevati per i tempi e costi che questo richiederebbe, i prodotti finiscono per avvicinarsi a livello qualitativo a quelli della concorrenza asiatica, nonostante la produzione continui ad avere costi nettamente superiori.

Proprio per questo le aziende che stanno resistendo meglio alla crisi sono quelle che hanno mantenuto una dimensione molto piccola, a carattere prevalentemente familiare e che puntano maggiormente sulla flessibilità. Quelle che hanno investito per mantenere volumi produttivi elevati per mantenersi al "passo" con i concorrenti stranieri stanno invece incontrando maggiori difficoltà, a causa dell'impossibilità di competere sul costo del lavoro.

La concorrenza asiatica influisce anche sulle esportazioni che, come abbiamo visto, sono calate molto in questi anni; soprattutto l'*export* verso gli Stati Uniti, che era (ed è tuttora) il principale mercato di riferimento anche per il calzaturificio Biquattro.

Provando, infine, ad analizzare quelle che potrebbero essere eventuali soluzioni, una delle idee venute alla luce è quella di cercare, prima di tutto, di ricreare un clima di cooperazione tra i vari soggetti del distretto, andando magari a formare un consorzio tra le varie imprese e la creazione di un vero *brand* che valorizzi ancor più il carattere *Made in Italy* o addirittura *Made in Capannori* della produzione. Formare un'organizzazione adeguata anche a livello commerciale rappresenterebbe, inoltre, uno dei presupposti per riconquistare determinate posizioni sui mercati internazionali e sui canali della distribuzione. Anche efficienti iniziative politiche, soprattutto a livello locale, potrebbero portare, almeno in parte, ad invertire la tendenza negativa che si è delineata in questi ultimi anni. Esistono dei margini per migliorare la situazione, in virtù del fatto che l'industria calzaturiera italiana continua a rappresentare un punto di riferimento per lo stile e il design nel mondo. La scarpa italiana è ancora percepita come uno dei capisaldi del sistema moda italiano e sviluppare questa percezione, adeguandovi l'azione produttiva, commerciale e politica, potrebbe essere la *mission* per provare a risollevare un settore che da ormai troppo tempo soffre la concorrenza dei paesi dell'area Medio Orientale.

3.1.4 Il distretto di Capannori, un distretto tipico

Molto spesso le definizioni che gli studiosi fanno cercando di inquadrare un fenomeno, economico o di altra natura, possono in parte discostarsi da quelle che sono poi le realtà dei fatti. Si tracciano linee teoriche, cercando di focalizzare più o meno precisamente un evento, definendo i tratti caratteristici e peculiarità, ma tenendo comunque in conto che possono esserci delle eccezioni e che i sentieri di sviluppo possono portare a variazioni. È il caso anche della letteratura dei distretti industriali che, studiando questi fenomeni soprattutto nelle fasi del loro massimo splendore, ha individuato alcune caratteristiche tipiche per spiegarne la struttura, senza comunque tralasciare che in alcuni casi i sistemi o le imprese si sono evoluti in

maniera più o meno variegata, risultando a volte di difficile "incasellatura".

Quello che, invece, emerge chiaramente dall'analisi del distretto della calzatura di Capannori, è che sia nei punti che ne hanno determinato la forza in passato, sia negli elementi critici del presente, esso rispecchia quasi tutti i tratti più tipici che la letteratura in materia ha individuato nel corso degli anni.

Il *boom* degli anni '70 con la formazione delle "aree sistema", più il conseguente consolidamento di questa struttura in seguito alla riorganizzazione dovuta alla crisi dell'inizio degli anni '80, ha generato tutte le caratteristiche di forza dei distretti industriali italiani: la forte compenetrazione tra impresa e comunità, il legame con il territorio, la specializzazione produttiva, la divisione del lavoro tra piccole imprese diverse, spesso a gestione familiare, che si occupavano di fasi separate del processo produttivo, il giusto mix tra cooperazione e concorrenza tra i soggetti economici ed in generale quell'"effetto distretto" causato da quelle che abbiamo più volte definito come economie esterne marshalliane.

Anche focalizzando l'attenzione sulla crisi che ha colpito il settore calzaturiero soprattutto nel nuovo millennio, troviamo che il distretto capannorese presenta quasi tutti i tipici elementi di criticità emersi in questo tipo di organizzazioni produttive: la difficoltà nel difendersi dalla concorrenza dei paesi emergenti che producono a costi del lavoro molto bassi, la mancanza di manodopera qualificata nel mercato del lavoro ed il rapporto con una governance non sempre capace di attuare politiche in grado di sostenere lo sviluppo economico. A questi vanno aggiunti tutti quegli elementi contraddittori che in passato hanno rappresentato un fattore positivo nello sviluppo ma che poi negli anni si sono trasformati in catene: la scarsa innovazione e ricettività sul mercato, dovuta alla piccola dimensione unita ad un'eccessiva specializzazione o alla mentalità degli imprenditori troppo ancorata ai soliti modelli produttivi e gestionali.

3.2 Il distretto cartario della Piana di Lucca

Il distretto cartario lucchese, con una produzione pari all'80% di tutto il *tissue*¹⁹ prodotto in Italia, si configura come uno dei distretti industriali italiani più importanti ed uno dei più grandi d'Europa. Considerevole è anche la produzione del “cartone ondulato” usato negli imballaggi, che copre il 40% del totale prodotto nel nostro Paese.

L'industria cartaria e cartotecnica rappresentano, in aggiunta a quella metalmeccanica applicata alla carta, più del 50% della forza lavoro impiegata ed oltre il 60% del fatturato industriale della provincia di Lucca. Nel 2011 ha toccato “secondo le stime di Assindustria Lucca, il fatturato record di 3,85 miliardi di euro, senza contare la meccanica applicata alla carta che vale altri 500 milioni” (Pieraccini, 2012). L'impatto della crisi economica ha avuto, quindi, un effetto marginale, visto che parliamo di un distretto in crescita costante anno dopo anno, ad eccezione di una piccola flessione avvenuta nel 2009, in netta controtendenza rispetto agli altri distretti del resto della Toscana e di gran parte d'Italia.

Un'ulteriore caratteristica che lo contraddistingue è la dimensione media delle aziende. Secondo gli ultimi dati elaborati dalla Camera di Commercio di Lucca, relativi al secondo trimestre del 2015, il settore cartario lucchese comprende 162 imprese attive, con un numero medio di addetti di gran lunga superiore a quello degli altri settori della provincia (compreso quello calzaturiero che abbiamo visto nel precedente paragrafo).

Tabella 3.2 – Imprese e addetti dei principali settori produttivi della Provincia di Lucca

Settore	Imprese	Addetti imprese	Numero medio addetti
Cartario	162	6096	37,2
Calzaturiero	402	2897	7,2
Lapideo	345	1484	4,3
Meccanico	346	3548	10,3
Nautico	420	3930	9,4

Fonte: Elaborazioni Ufficio Studi e Statistica CCIAA di Lucca su dati Infocamere-Stockview

19 Con il termine inglese *tissue* si intendono tutti quei prodotti di carta destinati ad usi prevalentemente domestici ed igienici (fazzoletti, tovaglioli, carta assorbente da cucina, carta igienica, ecc.)

Il numero medio degli addetti è di gran lunga superiore anche alla media nazionale delle altre imprese italiane dello stesso settore. Secondo i dati raccolti da ISTAT ed elaborati dal Centro Studi e Ricerche di Intesa San Paolo, nel 2009 il numero medio degli addetti rispetto alla media nazionale delle imprese cartarie era più che doppio (Intesa San Paolo - Centro Studi e Ricerche, 2012, pag.18). È vero che nella rete distrettuale esistono numerose piccole aziende, anche microimprese ed imprese individuali (secondo i dati ISTAT elaborati dall'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani nel rapporto 2014, circa il 50% delle imprese facenti parte del settore del *core business* distrettuale hanno meno di 10 addetti²⁰), ma è altrettanto evidente come la concentrazione di medie e grandi imprese in questo distretto sia nettamente superiore rispetto agli altri del nostro Paese. Gruppi aziendali familiari come Sofidel, Lucart, Industrie Cartarie Tronchetti ed altre convivono e competono con multinazionali come la tedesca Wepa o l'inglese Ds Smith.

Il distretto cartario lucchese è, quindi, una realtà costituita da una struttura industriale dalle dimensioni e prestazioni produttive molto elevate, sebbene mantenga anche numerose caratteristiche dei distretti industriali più “tipici”, ed affonda le proprie radici nel substrato socio-culturale della tradizione cartaria lucchese, trovando anche un punto di forza del proprio sviluppo nella conformazione idrogeologica della Piana, notoriamente ricca di acqua, risorsa fondamentale per la produzione della carta.

3.2.1 Dalle origini ad oggi

La produzione della carta ha origini molto antiche nel territorio lucchese, stimolata soprattutto dalla grande ricchezza d'acqua e dai venti di tramontana che caratterizzano questa area attraversata dal fiume Serchio. Acqua e vento erano risorse fondamentali per gli antichi opifici che, utilizzandole come forze motrici, riuscivano a muovere le prime rudimentali macchine per fabbricazione della carta, della quale si trovano testimonianze già nel 1300. Ma la prima cartiera "che garantirà con la sua attività continua la nascita della moderna manifattura" (Sabbatini, 1990, pag.7) è quella fondata a Lucca alla metà del XVI secolo dallo stampatore Vincenzo

²⁰ <http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/rapporto-2014-distretto-cartario-di-capannori.pdf>

Busdraghi grazie al sostegno economico dalla famiglia Bonvisi. Per quasi un secolo questa rimase l'unica cartiera di tutta la penisola, facendo di Lucca uno dei centri principali anche dell'editoria e della stamperia. Alla metà del 1600 il commercio cartario si intensificò a tal punto da generare la nascita di nuove cartiere: in tutta la lucchesia si contavano otto cartiere con una capacità produttiva che oscillava fra le sedicimila e le ventimila risme di carta all'anno; si trattava, nello specifico, della Bonvisi a Lucca, la Tegrimi a Vorno, la Biscotti, la Pacini, la Grossi e la Montecatini a Piegajo e la cartiera di Collodi. Tra il XVIII e il XIX secolo la produzione di carta si estese anche nei territori di Pescia e Villa Basilica e, nel periodo dell'unificazione dell'Italia, queste zone assunsero a tutti gli effetti i prodomi di antichi distretti industriali, dove l'attività di numerose famiglie era dedicata completamente alla produzione soprattutto di cartapaglia²¹, che rappresentò un prodotto innovativo (la cui fabbricazione arrivò fino al 1971) e spinse ancor di più lo sviluppo del settore portando alla nascita di sempre più numerose cartiere lungo tutta la Piana. All'inizio del 1900 Capannori, Bagni di Lucca e Borgo a Mozzano divennero "realità produttive di un certo livello" (Sabbatini, 1990, pag.10). Nel 1911 si sommavano oltre 100 cartiere artigianali e a conduzione familiare, con quasi 1500 addetti impiegati, per una produzione di cartapaglia che superava le 60000 tonnellate annuali. Nel corso del secondo dopoguerra, ed in particolare negli anni '60, prese avvio quella impetuosa ondata di sviluppo che, superata la grave crisi di fine anni '70 (anche grazie all'abbattimento dei costi utilizzando come materia prima la carta da macero riciclata), iniziò a conferire al settore cartario le caratteristiche attuali: si svilupparono anche le zone limitrofe al comune di Capannori, come Porcari ed Altopascio, e cominciò a concentrarsi la produzione con la nascita di grandi stabilimenti. In questo periodo, in cui si formarono anche alcuni dei grandi gruppi odierni come la Sofidel fondata nel 1966, si abbandonò la produzione della cartapaglia in favore dei moderni prodotti *tissue* e di cartone ondulato, che restano, come detto, il *core business* del distretto.

A metà degli anni '80 nacque il Centro Servizi Lucense, una sorta di omologo del CE.SE.CA. che abbiamo visto parlando del distretto calzaturiero, costituito dalla

²¹ Un composto di carta, paglia e calcina che rappresenta l'antenato dell'odierna carta per uso domestico

partecipazione di imprenditori del settore, enti locali, fondazioni bancarie ed associazioni di categoria. Lo scopo era quello di assistere le imprese nella risoluzione delle problematiche tecnologiche ed ambientali. Con il tempo il Lucense è diventato un punto di riferimento anche a livello nazionale e per alcune attività anche internazionale. In anni recenti si è evoluto anche come un organismo che svolge attività di ricerca industriale, sviluppo sperimentale, trasferimento tecnologico e divulgazione e dal 2011 è responsabile dell'Innopaper, il Polo di Innovazione del Settore Cartario²². Il Centro Qualità Carta, inoltre, divisione operativa del Lucense, promuove anche un master universitario di primo livello in “Produzione della carta/cartone e gestione del sistema produttivo”, destinato a laureati in ingegneria, chimica e fisica.

Sebbene il fulcro del distretto sia ben saldo sul territorio del comune di Capannori, nel tempo la sua rete si è espansa sempre più ed oggi raggiunge un'estensione territoriale superiore ai 750 km², toccando gran parte del territorio della provincia di Lucca: dalle Alpi Apuane e la Media Valle della Garfagnana situate al nord, fino alla zona più meridionale della Piana lucchese, arrivando a sconfinare nella Valdinevole pesciatina (in provincia di Pistoia) e toccando ben 12 comuni (oltre a Capannori e Pescia, Altopascio, Porcari, Borgo a Mozzano, Villa Basilica, Galliciano, Barga, Castelnuovo Garfagnana, Bagni di Lucca, Coreglia Antelminelli e Fabbriche di Vallico).

Nel corso degli anni, dunque, il distretto cartario si è sviluppato grazie ad una serie di fattori positivi, molti dei quali appartenenti anche ai quelli di forza tipici delle organizzazioni distrettuali: il rapporto con il territorio, come abbiamo detto molto favorevole per la fabbricazione della carta; la produzione che, sebbene tocchi gran parte dei prodotti in carta, è per lo più specializzata nel *tissue* e nei cartoni ondulati; il sapere contestuale che si concentra all'interno del tessuto distrettuale, dove si è sviluppato un grandissimo *know how* che ha permesso negli anni tutta una serie di innovazioni nelle tecniche di produzione e nell'utilizzo dei materiali; e la grande concentrazione nell'area di numerose imprese specializzate in una singola fase del processo produttivo, oppure subfornitrici o anche di altri settori ma

²² <http://www.lucense.it/>

comunque collegati alla produzione della carta.

Infatti, intorno al settore cartario e cartotecnico si sono sviluppati anche altri settori ad essi collegati come quello meccanico, elettronico ed elettrotecnico, che creano inevitabilmente una rete di forti relazioni con le imprese della carta. Ad esempio le cartiere testano i macchinari prodotti delle imprese meccaniche e, mettendo in evidenza eventuali problemi tecnici e correttivi da fare, stimolano nuovi input per la progettazione e lo sviluppo tecnologico di nuova strumentazione. Le aziende meccaniche locali sono nate come piccole imprese, ed hanno un forte collegamento con il settore cartario lucchese per ciò che attiene la manutenzione degli impianti.

Tabella 3.2.1 – Dati quantitativi del distretto cartario lucchese

Dimensioni del distretto
N° Comuni: 12
Estensione territoriale: Circa 750 Km ²
Settore cartario e cartotecnico
N° aziende: Oltre 160
Fatturato: Circa 3.500 milioni di €
N° occupati: Oltre 6.000
Comparto del <i>tissue</i>
Capacità produttiva: Circa 900.000 tonnellate annue
Quota produzione nazionale: 80%
Quota produzione europea: 17%
Comparto del cartone ondulato
Capacità produttiva: Circa 1.000.000 tonnellate annue
Quota produzione nazionale: 40%
Quota produzione europea: 5%
Settore metalmeccanico
Fatturato: Oltre 2.500 milioni di €
N° occupati: Oltre 8.000
Impatto complessivo del distretto sulla Provincia di Lucca
Quota forza lavoro impiegata: Oltre il 50%
Quota fatturato industriale: Oltre il 60%

Fonte: CCIAA

3.2.2 Le caratteristiche del distretto

Come detto, oltre agli elementi tipici del modello distrettuale italiano, ci sono tutta una serie di caratteristiche che contraddistinguono il distretto cartario di Capannori dalla maggior parte delle altre realtà distrettuali del nostro Paese.

La prima fondamentale evidenza è che quasi il 50% del fatturato delle circa 160 aziende che lo compongono è rappresentato da un ristretto gruppo di società: Sofidel Spa, Industrie Cartarie Tronchetti Spa, SCA Hygiene Products Spa, Lucart spa, Ondulati Giusti Spa, e che di fatto hanno il ruolo di "imprese guida" distrettuali e spesso le loro decisioni strategiche influenzano anche quelle di tutti i soggetti economici ad esse legati.

La seguente tabella mostra il fatturato del 2010 dei principali gruppi del distretto:

Tab 3.2.2 – Fatturato 2010 dei principali gruppi del distretto cartario di Capannori

Sofidel	1453 milioni di €
Industrie Cartarie Tronchetti	521 milioni di €
SCA	467 milioni di €
Lucart	240 milioni di €
Ondulati Giusti	191 milioni di €

Fonte: Intesa San Paolo - Centro Studi e Ricerche (2012, pag. 18)

Soprattutto per quanto concerne il settore *tissue*, la maggior parte di queste risultano essere completamente integrate, con i processi organizzativi che vanno dalla produzione di carta fino alla commercializzazione dell'output finito.

La proprietà di quasi tutti questi gruppi è ancora nelle mani di imprenditori locali, spesso a carattere familiare, anche se ciò non significa che queste aziende non abbiano saputo reagire alle sfide del mercato, con particolare attenzione a quelle della crescita e dell'internazionalizzazione. Le quote di mercato estero non si acquisiscono tanto con l'esportazione, come invece capita per quasi tutte le realtà distrettuali (inclusa quella calzaturiera), ma attraverso la presenza diretta sui mercati stranieri, tramite l'apertura di filiali, acquisizioni di società o quote di partecipazione.

Ad esempio, la Lucart della famiglia Pasquini, nel 2011 ha acquistato quote della multinazionale Georgia Pacific, mentre il Gruppo Sofidel delle famiglie Stefani e Lazzareschi, nel 2012, ha varcato l'oceano "con l'acquisto dell'americana Cellynne Paper Manufacturer, decretando la nascita della prima vera multinazionale italiana del *tissue*" (Pieraccini, 2012). Questo avviene principalmente perché i costi di trasporto della carta sono parecchio elevati: le bobine in cui essa viene confezionata sono molto voluminose, risultando inadatte al raggiungimento di clienti molto distanti, e diviene più conveniente la vendita di prodotti realizzati localmente. Ad esempio, analizzando i dati di uno dei gruppi principali, ovvero Sofidel, emerge come meno del 35% degli addetti lavori in Italia ed il restante 65% sia ubicato nelle sedi all'estero. Anche multinazionali straniere, per lo stesso processo, investono sul territorio italiano: la tedesca Wepa, per esempio, produttrice del marchio "Perla", ha rilevato alla fine del 2009 la capannorese Kartogroup, stabilendo la propria sede nella frazione di Carraia e salvando peraltro lo stabilimento dalla chiusura, permettendo ai dipendenti di mantenere il posto di lavoro; anche la SCA ha sede a Capannori, ma fa parte di un gruppo di origine svedese. Inoltre, l'emergere dei paesi di recente industrializzazione in Asia, nell'est Europa e nel Sudamerica ha fornito alle industrie del distretto nuove opportunità di espansione, attraverso l'apertura di filiali produttive e commerciali anche in queste aree.

La quota del fatturato complessivo derivato dall'*export* del distretto si mantiene ogni anno quasi costantemente intorno al 20%, diretto principalmente verso Francia e Germania. Secondo gli ultimi dati CCIAA relativi al primo semestre del 2015, il valore delle esportazioni di tutto il settore cartario della provincia di Lucca è stato di poco inferiore ai 470 milioni di euro, sebbene questo lo collochi comunque al primo posto in Italia per quanto riguarda i prodotti di carta e derivati.

Fazzoletti, tovaglioli e carta igienica rappresentano, quindi, una forma "sicura" di *Made in Italy*, per il semplice fatto che sul mercato quasi non si trovano prodotti concorrenti provenienti da altri paesi. La concorrenza, dunque, si gioca "in casa", molto spesso tra produttori vicini di stabilimento, cercando di sfruttare più possibile processi di innovazione tecnologica e di strategie aggressive di marketing.

Proprio sulla promozione commerciale del marchio le più grandi imprese del

distretto investono tantissimo, e questo rappresenta un'ulteriore differenza rispetto alla maggior parte dei distretti italiani. Sofidel è conosciuta per il marchio "Regina", le Industrie Cartarie Tronchetti per "Foxy", Lucart per "Tenderly", SCA per "Tempo". In sostanza, quasi tutte le principali marche di carta per uso domestico hanno "cittadinanza" capannorese. Fondamentale è anche l'aggressione di maggiori quote possibili della grande distribuzione, anche con i prodotti *private label*²³ destinati a supermercati e centri commerciali, sempre prodotti all'interno nel distretto. "Le *private label*, oggi rappresentano in Europa oltre il 60% della produzione totale, una fetta di mercato importante e in crescita. Hanno un'identità propria e i loro *competitor* non sono più solo i prodotti di marca, ma anche le altre *private label*" (Leonardi, 2014).

Per quanto riguarda l'attività di innovazione tecnologica, il distretto di Capannori si è sempre distinto per una spiccata propensione in tal senso. Sempre secondo quanto riportato dal Centro Studi e Ricerche di Intesa San Paolo, tra il 1998 e il 2009, il 70% delle imprese di dimensioni più grandi ha richiesto almeno un brevetto all'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi. Soltanto nel 2011, la SCA ha depositato oltre 70 brevetti e nuovi prodotti. Anche un'azienda dell'indotto come la Fabio Perini, specializzata nella produzione metalmeccanica di macchinari per cartiere, negli ultimi anni è stata titolare di oltre 100 domande di brevetto locali. L'innovazione nel distretto è legata anche allo sviluppo di tecnologie e prodotti eco-sostenibili. Nel 2010, ad esempio, la Lucart ha introdotto nel mercato una nuova linea di prodotti ottenuti riciclando la cellulosa presente nelle confezioni di tetrapack, oltre ad aver sviluppato in passato particolari tecniche di eliminazione dell'inchiostro dalla carta da macero, permettendo il suo utilizzo anche nei settori del *tissue*.

E la sostenibilità è un fattore di rilievo parlando, inoltre, anche dell'approvvigionamento della materia prima, quando non si tratta di materiali riciclati. In Italia non è presente la fibra di cellulosa indispensabile per la produzione della carta, di conseguenza le imprese sono costrette a servirsi dei mercati esteri per importarla. Con gli anni è andata sempre più maturando la sensibilità verso un

23 Con *private label* si intende solitamente la fornitura di un determinato prodotto ad un grande distributore, che poi lo commercializza con il proprio marchio. Si pensi, ad esempio, a tutti i prodotti venduti con i marchi Esselunga, Conad, Carrefour, ecc.

import sostenibile e responsabile, in parte anche per assecondare le richieste stesse dei clienti, sempre più attenti alle tematiche di salvaguardia ambientale. L'attenzione all'approvvigionamento sostenibile, quindi, sta divenendo sempre più un importante fattore di competitività. Secondo quanto riporta Intesa San Paolo, analizzando il bilancio di sostenibilità del gruppo Sofidel, nel settore *private label* "il mercato nel 2010 è stato caratterizzato dalla richiesta di alcuni importanti distributori di quantitativi sempre maggiori di carta con garanzie di provenienza forestale" (Intesa San Paolo - Centro Studi e Ricerche, 2012, pag.25). In particolare i principali gruppi del distretto si sono dotati da tempo di sistemi di valutazione e selezione delle forniture di cellulosa per ridurre il rischio di approvvigionarsi da fonti illegali, inducendo contemporaneamente i produttori di cellulosa ad adottare misure di gestione sostenibile delle risorse forestali. Ad esempio, si sono azzerate le importazioni dall'Asia per la difficoltà nei controlli e per evitare di contribuire ad opere di disboscamento di foreste primordiali, come quella indonesiana. Non solo per una questione ambientale ma anche per essere meno dipendenti dalle importazioni, con la conseguente diminuzione dei costi, un ruolo sempre più importante è stato assunto dal riciclaggio. Il gruppo Lucart, ad esempio, negli ultimi anni, è arrivato ad utilizzare per la produzione della carta fino al 50% di materiale riciclato mentre "il riutilizzo di carta da macero per la produzione di cartone ondulato ha raggiunto il 100%" (Pieraccini, 2012).

Anche l'energia riveste una voce importante sui costi del distretto, tanto che diverse aziende hanno investito in tecnologie di cogenerazione, energie alternative e rinnovabili, oltre che nell'ottimizzazione dei consumi energetici. Dal rapporto ambientale effettuato quest'anno da Assocarta risulta che nel biennio 2012-2013 l'utilizzo di energia per unità di prodotto, nell'ambito del settore cartario, è diminuita di oltre il 20%. rispetto a dieci anni prima²⁴.

Per quanto concerne i rapporti con la governance questi si dimostrano decisamente più attivi rispetto a quelli, ad esempio, del distretto calzaturiero. Gran parte delle attività del Lucense sono finanziate dalle istituzioni locali che hanno, inoltre, interagito spesso con il distretto cartario al fine di migliorare il sistema di

24 <http://www.assocarta.it/it/pubblicazioni.html>

trasporti e le pratiche di gestione dei rifiuti, attraverso agevolazioni economiche ed opere infrastrutturali. Nel 2008, infatti, è stato inaugurato un nuovo casello autostradale dell'A11, un'uscita più comoda in zona Porcari rispetto al precedente casello di Capannori. Anche le strutture dell'ASCIT (l'azienda locale dei servizi ambientali) sono sorte in locazioni facili da raggiungere per i camion delle imprese limitrofe. Rimane il problema di un sistema ferroviario obsoleto e mal collegato tra i vari nodi, non solo per quanto riguarda la Toscana ma in generale tutta la penisola. Quello che potrebbe essere un sistema di trasporto a basso costo non possiede i giusti collegamenti per poter essere sfruttato in maniera intensiva e rappresenta un ulteriore motivo per il quale le aziende della carta investono sempre di più all'estero.

Per concludere, un'impresa che fa parte del distretto industriale di Capannori, soprattutto se di dimensioni medio-grandi ed appartenente ad un gruppo integrato, può contare su molteplici fattori di successo, dovuti sia a parte dei vantaggi competitivi insiti nelle organizzazioni distrettuali sia alla natura peculiare di questo distretto in particolare:

- il legame col territorio, caratterizzato da un'ottima posizione geografica e dall'abbondanza d'acqua;
- una tradizione secolare, che ha portato alla formazione sul territorio di "sapere contestuale", sviluppando un elevato *know how* delle maestranze;
- una specializzazione produttiva, principalmente legata alla produzione di *tissue* e di cartone ondulato;
- un'organizzazione spesso verticalmente integrata, la cui produzione può andare dalla lavorazione della materia prima fino al prodotto finito;
- politiche di marketing e di valorizzazione del marchio molto aggressive;
- grandi spazi nella grande distribuzione organizzata, anche attraverso la produzione delle *private label*;
- un grande sviluppo tecnologico di macchinari e dei processi produttivi, grazie al quale abbassare i costi di produzione, ridurre i consumi di acqua ed energia ed offrire prodotti qualitativi sempre nuovi e diversi;
- una buona propensione a processi di internazionalizzazione;

- un'attenzione alle tematiche ambientali, per quanto concerne il riciclaggio, lo smaltimento dei rifiuti ed anche l'approvvigionamento delle materie prime, con un conseguente abbassamento dei costi;
- la presenza di un indotto che mette a disposizione professionalità qualificate e fornitori di tecnologie e servizi (tra i quali trasporto, manutenzione, ecc.);

Grazie a questi fattori il distretto cartario di Capannori rappresenta una delle realtà industriali più floride in Italia, capace non solo di resistere alla crisi economica globale degli ultimi anni ma anche di rappresentare una delle poche realtà produttive in costante crescita.

3.2.3 Uno sguardo al futuro

Così come è stato negli ultimi anni, nel futuro la competitività del distretto si giocherà sull'innovazione e su mirate politiche di soddisfazione del cliente. È quello che emerge anche da un'intervista rilasciata nel marzo del 2014 a Maura Leonardi del Perini Journal²⁵ da parte del CEO di Sofidel, Luigi Lazzareschi.

Lazzareschi conferma che non è più sulla produzione e sulla quantità che si devono concentrare le attenzioni delle imprese, ma i produttori di carta devono mirare a soddisfare bisogni sempre più mirati dei consumatori. La produzione rimane sicuramente un aspetto importante, considerando anche che l'aspettativa di vita sempre maggiore della popolazione dei paesi avanzati causa un progressivo invecchiamento ed il conseguente aumento del consumo di prodotti per l'igiene della persona. Ma, nonostante questo, "se un tempo il mercato era prodotto-centrico, oggi è caratterizzato dalla centralità del consumatore. È indispensabile allora dialogare con il consumatore e conoscerlo a fondo per offrirgli ciò che realmente desidera e ciò di cui ha bisogno" (Pieraccini, 2014). Il consumatore oggi è sempre più attento alle tematiche ambientali, facendo sì che al centro delle dinamiche strategiche aziendali ci sia anche l'eco-sostenibilità, che passa da essere una limitazione per la produzione a vera e propria risorsa per la crescita e lo sviluppo

²⁵ <http://www.perinijournal.com/Items/it-IT/Articoli/PJL-42/IL-MONDO-SOSTENIBILE-DI-SOFIDEL>

competitivo. Quest'ultima stimola l'innovazione tecnologica, l'utilizzo di materie prime sempre meno impattanti per l'ambiente ed economiche per l'azienda, divenendo un vero e proprio fattore di competitività.

Sempre più prominenti in questo mondo governato dai media e dai social network diventano le logiche di marketing. I gruppi principali agiscono attraverso vere e proprie mappature dei consumatori e dei loro bisogni, cercando di produrre beni sempre più diversificati e destinati a soddisfare una gamma più estesa possibile di esigenze diverse, segmentando il più possibile l'offerta in base al target di riferimento. Logiche simili vengono adottate anche nei rapporti con i grandi distributori dove, come detto anche in precedenza, le *private label* diventano *competitor* veri e propri dei marchi principali ed arrivano a rappresentare gran parte della produzione delle imprese distrettuali. Le partnership con i grandi nomi di supermercati e centri commerciali rivestono un ruolo fondamentale quasi quanto la promozione dei propri marchi.

Infine, diventa sempre più un obiettivo prioritario per le imprese del distretto cartario aumentare la propria influenza nei "nuovi" mercati dell'est Europa, dell'Asia e dell'America latina. In queste zone, grazie alla rapida crescita economica della classe media e ad una sempre maggiore richiesta di beni per migliorare il benessere e la qualità della vita, i consumi di prodotti in carta per uso domestico e l'igiene personale sono esponenzialmente aumentati, creando un notevole allargamento dei confini potenziali del mercato del *tissue*.

Oggi la vera sfida non è più solo la mera produzione, dunque. «Ieri bisognava produrre, oggi bisogna vendere» (Luigi Lazzareschi, Ceo Sofidel).

CONCLUSIONI

I distretti industriali, allora, sono in crisi?

Sicuramente, come abbiamo avuto modo di vedere, nel modello di sviluppo basato su piccole imprese e distretti industriali sono venute a galla alcune contraddizioni che derivano, spesso, dalle stesse condizioni che in molte circostanze ne hanno determinato invece i punti di forza ed il successo. Inoltre, il mutamento dello scenario economico, causato principalmente dall'ingresso prepotente nei mercati dei paesi emergenti a basso costo di manodopera, ha rappresentato per i distretti industriali italiani una sfida molto difficile da affrontare. L'“effetto distretto” causato da quella combinazione particolare di fattori economici, territoriali e sociali, si è in parte affievolito ed appare evidente come siano avvenuti cambiamenti nei tessuti produttivi e territoriali di molte organizzazioni distrettuali.

Soprattutto nel nuovo millennio, le imprese dei distretti industriali hanno cercato di attuare soluzioni finalizzate al mantenimento di un buon livello di competitività, ma che non sempre hanno sortito gli effetti positivi sperati. La via della delocalizzazione produttiva, ad esempio, se da un lato ha permesso di abbassare i costi di produzione grazie all'utilizzo di manodopera più economica, dall'altro ha causato un impoverimento del tessuto artigianale locale, assottigliando i vantaggi dati dalle economie esterne marshalliane e causando anche una perdita di “sapere contestuale” e, conseguentemente, quella caratteristica impronta di *Made in Italy* dei prodotti.

Anche dal confronto tra un distretto molto tipico ed abbastanza provato dalla crisi economica come quello calzaturiero, ed uno invece molto più in salute, trainato da alcune grandi multinazionali ed improntato sulla produzione industriale come quello cartario, si capisce come lo scontro con i concorrenti stranieri non possa essere giocato sullo stesso terreno di gioco. Ad esempio, cercare di inseguire i volumi di produzione di un'impresa artigianale asiatica, senza avere però gli stessi costi del lavoro, risulta essere una scelta praticamente suicida.

Da quanto emerso dalle analisi e dalle testimonianze raccolte, alcune strategie da adottare per sperare in una rifioritura dei distretti potrebbero essere:

- l'innovazione tecnologica, improntata anche verso logiche di produzione eco-sostenibili e di riduzione dei consumi energetici;
- la riscoperta del valore delle cooperazione e delle relazioni, anche con le imprese concorrenti, per ricreare quel tessuto in grado di dare forza a tutta l' "area sistema" e non soltanto alla singola impresa, favorendo lo sviluppo tecnologico, organizzativo e commerciale di tutto il distretto;
- la valorizzazione del *brand* del prodotto e del suo carattere di *Made in Italy*, attraverso una produzione con standard qualitativi più elevati ed una ricerca della competitività data dalla differenziazione piuttosto che dall'abbattimento dei costi;
- affrontare la sfida dell'internazionalizzazione non soltanto attraverso miopi processi di delocalizzazione ma cercando accordi strategici con altre imprese estere;
- tornare ad avere un saldo rapporto con il territorio e con la comunità locale in modo che tornino ad essere importanti risorse strategiche.

Anche le istituzioni possono giocare un ruolo importante, attraverso decisioni politiche efficaci, riducendo i tempi della burocrazia e della giustizia e rafforzando le infrastrutture, dato che l'Italia sotto molti aspetti riguardanti sistemi di trasporto, viabilità, applicazioni informatiche e di comunicazione risulta essere ancora indietro rispetto a molti paesi industrializzati.

Inoltre, come dimostrano alcune realtà distrettuali, ad esempio quella del distretto cartario che abbiamo analizzato, un fattore di spinta può essere dato dalla presenza di aziende di maggiori dimensioni all'interno dei sistemi, anche società di capitale, che sono sicuramente le più strutturate e quelle con una maggiore propensione alla crescita e all'internazionalizzazione. Ma se alcuni settori possono essere più propensi verso evoluzioni di questo genere, soprattutto per la natura intrinseca del prodotto in sé, i distretti più tradizionali non possono prescindere dalla natura artigianale e manifatturiera della produzione, nonostante la sempre maggiore difficoltà nel reperimento di manodopera qualificata.

Permane, quindi, la consapevolezza che il modello dei distretti rappresenti la spina dorsale del nostro *Made in Italy*, soprattutto in quei settori in cui lo stile ed il design italiani continuano ad avere un enorme *appeal* nei consumatori, soprattutto stranieri. I distretti dell'alta moda e del lusso sono quelli che meglio hanno resistito alla crisi, mostrandosi, anzi, in grado addirittura di crescere, in netta controtendenza rispetto alla grande maggioranza delle piccole e medie imprese italiane

Alimentare le eccellenze produttive da cui trae origine quel *Made in Italy* che attrae clienti in tutto il mondo ed una efficace e coraggiosa politica di investimenti nel rinnovamento delle infrastrutture del Paese, sono le condizioni necessarie per uno sviluppo positivo nel futuro.

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- Amatori F. e Colli A. (1999), *Impresa e industria in Italia*, Venezia, Marsilio editori.
- Balestri A. (1997), *La deindustrializzazione del distretto pratese*, in Varaldo e Ferrucci (1997), pag.287-295.
- Becattini G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e Made in Italy, Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Becattini G. (2000a), *Il distretto industriale*, Torino, Rosenberg&Sellier.
- Becattini G. (2000b), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Bellandi G. (1980), *Le strategie di risposta alla crisi del settore calzaturiero*, Pistoia.
- Bellandi M. (2003), *Mercati, industrie e luoghi di piccola e grande impresa*, Bologna, Il Mulino.
- Bianchi Martini S. (2005), *L'azienda calzaturiera, Le prospettive di sviluppo dell'area lucchese*, Milano, Franco Angeli.
- Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino, Rosenberg&Sellier.
- Capello R. (2004), *Economia regionale*, Bologna, Il Mulino.
- Carminati M. (2006), *La legislazione italiana e regionale sui distretti industriali: situazione ed evoluzione*, Milano, Vita e Pensiero editrice.
- Colli A. (2002), *Il quarto capitalismo*, Venezia, Marsilio.
- Costa G. e Gubitta P. (2008), *Organizzazione Aziendale, mercati, gerarchie, convenzioni*, Milano, McGraw-Hill.
- Costa G. e Gianecchini M. (2005), *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, Milano, McGraw-Hill.

- Crestanello P. (1997), *Le trasformazioni di 10 distretti industriali durante gli anni '80*, in Varaldo e Ferrucci (1997), pag.243-274.
- Daft R. L. (2010), *Organizzazione Aziendale*, Milano, Apogeo.
- Dei Ottati G. (1987), *Il mercato comunitario*, in Becattini (1987), pag.117-141.
- Fortis M. (1998), *Il Made in Italy*, Bologna, Il Mulino.
- Freeman C. (1986), *Paradigmi tecnologici. Saggi sull'economia del progresso tecnico*, Milano, Franco Angeli.
- Gaibisso A.M., (1992), *Struttura e Competitività del Settore Calzaturiero in Italia*, Milano, Franco Angeli.
- Intesa San Paolo - Centro Studi e Ricerche, (2012), *Monografie sui distretti industriali italiani - Il distretto della carta di Capannori*, Milano.
- Jensen M. e Meckling W. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost, and Capital Structure*, in Journal of Financial Economics.
- Kreps D. (1993), *Corso di microeconomia*, Bologna, Il Mulino.
- Leonardi M., (marzo 2014), *Il mondo sostenibile di Sofidel*, Perini Journal, The World of Tissue, n. 42.
- Marshall A. (1919), *Industry and Trade*, London Macmillan.
- Moretti G. e Fabbrini G. (1980), *La struttura del settore calzaturiero in provincia di Lucca*, Amministrazione provinciale di Lucca.
- Morrone M. (2010), *L'impresa competitiva*, Roma, Luiss University Press.
- Nicita A. e Scoppa V., *Economia dei contratti*, Roma, Carocci.
- Nisticò R. (2005), *Imprese contratti incentivi*, Roma, Meridiana Libri e Donzelli editore.
- Onida F. (2004), *Se il piccolo non cresce, Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Bologna, Il Mulino.
- Osservatorio Nazionale sui Distretti Italiani, *Rapporto 2014*, Roma.
- Osservatorio Nazionale sui Distretti Italiani, *Rapporto 2013*, Roma.
- Osservatorio Nazionale sui Distretti Italiani, *Rapporto 2012*, Roma.

- Osservatorio Nazionale sui Distretti Italiani, *Rapporto 2011*, Roma.
- Osservatorio Nazionale sui Distretti Italiani, *Rapporto 2010*, Roma.
- Pieraccini S., (23 novembre 2012), *I giganti della carta temono solo l'energia*, Il Sole 24 Ore.
- Poma L. e Frattini F. (2013), *Imprese e territorio di fronte alla crisi. Le dinamiche dell'artigianato nella provincia di Lucca*, Milano, Franco Angeli.
- Raffaelli T. (2001), *La Ricchezza Delle Nazioni di Adam Smith. Introduzione alla lettura*, Roma, Carocci.
- Rullani E. (2003), *I distretti industriali al tempo dell'economia globale*, Milano, Impresa&Stato n.63, Franco Angeli.
- Sabbatini R. (1990), *Tra passato e futuro: l'industria cartaria lucchese*, Lucca, Maria Pacini Fazzi editore.
- Smith A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*, trad.it. Idesi, Milano 1973.
- Turani G. (1996), *I sogni del grande Nord*, Bologna, Il Mulino.
- Varaldo R. e Ferrucci L. (1997), *Il distretto industriale tra logiche d'impresa e logiche di sistema*, Milano, Angeli.
- Williamson O. (1985), *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Milano, Franco Angeli.

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il mio relatore, il professore Andrea Mangani, per la disponibilità dimostrata nei miei confronti.

Ringrazio Federica Maioli di Assocalzaturifici, Ada Matteucci dell'ufficio statistico della Camera del Commercio di Lucca e Marco Cassiani di Intesa San Paolo, per avermi fornito dati e documentazioni utili per la mia ricerca sui distretti industriali.

Ringrazio Moreno Bandoni per il suo utilissimo punto di vista interno al distretto calzaturiero di Capannori. Forza e coraggio, le multinazionali non sconfiggeranno gli zoccoli di Segromigno!

Ringrazio mia madre, per la pazienza e l'esempio. Che a volte non sono stato in grado di seguire.

Ringrazio mio padre, per avermi insegnato, indirettamente, che anche nei momenti più bui c'è sempre una luce da qualche parte.

Ringrazio Francesco, per il quale dovrei inventare una categoria intermedia tra “amico” e “fratello”. E che, peraltro, con la sua esperienza lavorativa nei settori della calzatura e del lusso è stato una preziosa fonte di idee e discussioni.

Ringrazio Luca che, nonostante la lontananza geografica, non manca di farmi sentire il suo supporto come quando eravamo ragazzini.

Ringrazio quella palla di pelo argentata di nome Marcello che, quando la sera affonda i suoi artigli nella mia spalla facendo le fusa, riesce a farmi dimenticare anche la peggiore delle giornate.

Infine, ultima ma assolutamente non ultima, ringrazio Vale, l'unica persona in grado di tirare fuori le mie emozioni più profonde, di farmi ridere e piangere, di atterrirmi e farmi volare, di rappresentare lo yin e lo yang della mia vita. Difficilmente qualcun altro riuscirà a farmi sentire così essenziale. E di questo posso solo dire “grazie”.